

أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية – دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية

The impact of success factors of knowledge management on E-business - An Applied study in the Jordanian Telecommunications Companies

إعداد: ديالا خالد عبدالله الدرادكه

بإشراف الدكتور: محمد عبدالرَزاق أبو رمان / أستاذ مساعد

قُـدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على دَرجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا / جامعة البلقاء التطبيقية

السلط / الأردن

٩، حزيران، ٢٠١٥

لجــــنة المنــاقـشـــة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٩ / ٦ / ٢٠١٥

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
محمد عبدالرزاق أبو رمان، رئيساً أستاذ مساعد، إدارة الموارد البشرية	ــــــــــــــــــــــــــ
مروان محمد النسور، عضواً أستاذ دكتور، إدارة وتخطيط عمليات	ــــــــــــــــــــــــــ
عبير حمود الفاعوري، عضواً أستاذ مساعد، نظم المعلومات الإدارية	ــــــــــــــــــــــــــ
محمود محمد المقدادي، عضواً أستاذ مساعد، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الأميرة سمية	ــــــــــــــــــــــــــ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ
فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العظيم

[النساء: ١١٣]

تعـــــهـد وإقــــرار

أنا الطالبة **ديالا خالد عبدالله الدرادكه** الموقعة أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية– دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية** بإشراف الدكتور **محمد أبو رُّمان**، من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت العكس. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: ديالا خالد الدرادكه

التوقيع:

الإهــــــــــــداء

إلى من دعاؤها سر نجاحي ... وحنانها بلسم جراحي .. أُميّ الغّاليـة

إلى من يرتعش قلبي لذكراه ... أبيّ الغاليّ

إلى من شاركوني حضن الأم وبهم استمد عزوتي وإصراري ... إخـوتيّ و

أخـواتيّ

إلى من آنسني في دراستي وشاركني همومي ... صديقاتيّ

إلى من دفعتني دائما للتميز ... صديقتيّ دينـا (أم زيد)

إلى كل من رسم البسمة على وجهي ...

إليـكم جميـعاً أُهدي ثمـرة جـُهدي

شكـــر وتــقــديــــر

﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾[البقرة: ١٥٢]، إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك، ولايطيب النهار إلا بطاعتك، ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد ولك الشكر.

اتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى كل الأيادي التي مدت لمساعدتي، و وقفت إلى جانبي، ولم تبخل علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، لذا فيسرني أن ابتدأ بعظيم الشكر والامتنان لمشرفي الدكتور محمد أبو رمان على ما قدمه لي من عون ومساعدة وعلم طيل فترة البحث والكتابة، كما أسجل وقفة شكر وتقدير للأفاضل، الأستاذ الدكتور مروان النسور، والدكتورة عبير الفاعوري، والدكتور بندر أبو تايه، والتي كانت لملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة، الأثر الكبير في وصول هذا البحث إلى صورته الحالية، فجزاهم اللّٰه عني جميعًا خير الجزاء، وأخيرًا وليس أخرًا فإني أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء اللجنة لتشريفهم مناقشة هذا البحث، وكذلك لكل من ساهم في تحكيم، وتنقيح، وتحليل هذه الرسالة، وتسهيل مهمتي في توفير المعلومات والبيانات.

الباحثة: ديالا خالد الدرادكه

فهرس المحتويات

قـائـــمـــة الجـداول

قـائـــمـــة الأشـكال

قـائـــمـــة المـلاحق

ملخص اللغة العربيـة



أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية– دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية

إعداد

ديالا خالد عبدالله الدرادكه

إشراف

د. محمد أبو رمان/ أستاذ مساعد

هدفت الدراسة التعرف على أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على الأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني)، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، حيث وافقت شركات الاتصالات الثلاث (أمنية، زين، أورانج) على الاشتراك في الدراسة، وتم توزيع (٢٤٠) استبيان على العاملين في تلك الشركات، واسترجاع (١٩١) استبيان، منها (١٨٨) استبيانـًا صالحـًا للتحليل بنسبة استجابة فعليه مقدارها (٧٨,٣ %)، وهو ما مثل عينة الدراسة النهائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وافترضت وجود أثر إيجابي لعوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية. بينت النتائج أن هناك إدراكًا لعوامل نجاح إدارة المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الثقافة التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومقاييس المعرفة ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وجاء متغير القيادة الإدارية ومتغير الهيكل التنظيمي ضمن مستوى الأهمية

المتوسطة في الدراسة الحالية، كما جاءت جميع متوسطات أبعاد الأعمال الإلكترونية ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وكذلك متغير الأعمال الإلكترونية الكلي، إضافةً إلى ذلك، دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لعوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث فسر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة ما مقداره (٦٥,٧%) من التباين في الأعمال الإلكترونية، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على المعلومات الإلكترونية، وجاءت المرتبة الثانية في التأثير للثقافة التنظيمية، بينما لا تؤثر متغيرات القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ومقاييس المعرفة على المعلومات الإلكترونية، كما أظهرت النتائج أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى في التأثير على الاتصالات الإلكترونية، يليه في التأثير متغير الثقافة التنظيمية، ومن ثم متغير الهيكل التنظيمي، بينما لا يؤثر متغيرا القيادة الإدارية ومقاييس المعرفة على الاتصالت الإلكترونية. وأخيرًا بينت النتائج أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على تدفق العمل الإلكتروني، وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الهيكل التنظيمي، واحتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الرابعة متغير القيادة الإدارية، بينما لم يتأثر متغير تدفق العمل الإلكتروني بمقاييس المعرفة. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدراك العاملين لأهمية عوامل نجاح إدارة المعرفة، وذلك نظراً لتأثيرها على الأعمال الإلكترونية، من خلال المحافظة على مستوى الثقافة التنظيمية المعززة لإدارة المعرفة، وتعزيزها باستمرار، ورفع مستوى وعي المدراء ومتخذي القرارات بأهمية عوامل نجاح إدارة المعرفة وأثرها على الأعمال الإلكترونية، وتطوير قدرات العاملين، وإنشاء وحدة إدارية خاصة، تعنى بإدارة المعرفة وتنظيم عملياتها، بالإضافة إلى تبني هياكل تنظيمية ناجحة تزيد من مستوى المعرفة، وكذلك إلى ضرورة تنمية وتعزيز الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية، من خلال الاهتمام بالبنية التحتية للاتصالات، وتوفير أنظمة تدفق عمل إلكترونية حديثة، كما أوصت الدراسة الباحثين بإجراء دراسات أخرى على عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية في مجتمعات دراسية أخرى وعلى مخرجات تنظيمية أخرى.

الكلمات الافتتاحية: عوامل نجاح إدارة المعرفة، الأعمال الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، مقاييس المعرفة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني، شركات الاتصالات، الأردن.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

(١,١): تمهيـــــد

يعد مواكبة كل جديد في عالم الإدارة، أحد متطلبات نجاح منظمات الأعمال، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ من أجل الحصول على مخرجات تحافظ على وجود هذه المنظمات وتسعى لنموها وإبقائها رائدة في عالم التقدم والمنافسة والإبداع، فعندما تستطيع المنظمات أن تجسد ما تملك من أفكار ومعلومات ومعرفة، فإنها ستستطيع السيطرة على الأمور وتبادر بتحقيق أفضل النتائج والمخرجات (الفارس، ٢٠١٠)، لذا فإن من أهم المبادرات والتداعيات التي أفرزتها تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة للمجتمع في مجال الأعمال، بروز الاهتمام بالانتقال إلى ما يسمى بالمنظمة الرقمية، وتوظيف التقنية لخدمة هياكل المنظمات وطرق أداء الأعمال، وتزامن ذلك مع التطورات الجديدة في الفكر الإداري الحديث، وبروز مبادرات عديدة مثل الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة المعرفة، الأمر الذي أوجد التحول في أساليب أداء الأعمال والاستفادة من حلول التقنية (الذنيبات، ٢٠١٤).

(١,٢): مشكلة الدراسـة

تعد إدارة المعرفة شرطًا أساسيًا لوجود الأعمال الإلكترونية، فمن أجل العمل في بيئة الأعمال الإلكترونية لا بد من وجود المعرفة حول الأسواق، والعملاء، والمنتجات، والخدمات، والأساليب، والعمليات، والمنافسين، ومهارات الموظفين، والبيئة التنظيمية، وغيرها، فمع ظهور الأعمال الإلكترونية استوجب على المنظمات القيام بأعمالها التجارية إلكترونيًا، بسلاسة في

جميع أنحاء العالم، عن طريق الشبكات الداخلية وعبر شبكة الإنترنت، فنظم إدارة المعرفة ضرورية جدًا لضمان القيمة المستخرجة من المعرفة الداخلية والخارجية للمنظمة (Plessis and Boon, 2004). كما يسود العالم اليوم حركة نشطة لاستثمار التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظماتٍ إلكترونيةٍ، تستخدمُ شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية، وإنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار بسرعة ودقة عالية (آل فطيح، ٢٠٠٨)، اختصاراً يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي، **ما هو أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية**، ويتفرع منه التساؤلات التالية:

١. ما مستوى توفر متطلبات نجاح إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢. ما هو مستوى تطبيق الأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

(١,٣): أنموذج الدراسة

لاحظت الباحثة أن دراسة إدارة المعرفة، اختلف من باحث إلى آخر، فمنهم من اختص بدراسة عوامل نجاح إدارة المعرفة (متطلبات) المتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) كما في دراسة (الرقب،

٢٠١١) و(Asgari *et al.*, 2012)، وآخرون اختصوا بدراسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، مشاركة، تنظيم، تطبيق،...) كما في دراسة (كاظم، ٢٠١٣)، وهذه الأبعاد على سبيل المثال لا للحصر، ومنهم من درس العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها كما في دراسة (الزطمة، ٢٠١١).

أما عن متغير الأعمال الإلكترونية، فقد درسه البعض بناءً على التطبيقات التي انبثقت من هذا المفهوم، مثل الحكومة الإلكترونية كما في دراسة (أبو زيد وحجازي، ٢٠٠٧)، أو التجارة الإلكترونية كما في دراسة (يحيى، ٢٠١٢)، وغيرها، من تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية، وآخرون أخذوا هذا المتغير بمفهومه العام، وتناولوا أبعاده (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) كما في دراسة (الحارس، ٢٠١٣؛ Asgari *et al.*, 2012; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005). بناءً على ما سبق وبالاعتماد على مشكلة الدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة قامت الباحثة ببناء أنموذج الدراسة، كما يبين الشكل رقم (١).

(١,٣,١): متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة).

- **المتغيـر التـابع:** الأعمـال الإلكترونيـة (المعلومـات الإلكترونيـة، الاتصـالات الإلكترونيـة، تـدفق العمل الإلكتروني).

(١,٣,٢): أنموذج الدراسة



الشكل ١ أنموذج الدراسة المقترح

المصدر: بالرجوع إلى الدراسات السابقة (Al-oqaily *et al.*, 2014; Asgari *et al.*, 2012; Heaidari *et al.*, 2011)، (الرقب، ٢٠١١؛ الزطمة، ٢٠١١) و (Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005؛ الحارس، ٢٠١٣)، وآخرون

(١,٤): فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأنموذج الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية، والتي سيتم اختبارها، واستخلاص النتائج منها:

الفرضية الرئيسية الأولى ($H0_1$): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على المعلومات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية ($H0_2$): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على الاتصالات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة ($H0_3$): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على تدفق العمل الإلكتروني في شركات الاتصالات الأردنية.

(١,٥): أهمية الـدراسـة

إن التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي في مجال المعلومات والتكنولوجيا، وظهور شبكة الإنترنت والانتشار المذهل لمختلف التطبيقات على هذه الشبكة، أدى إلى تطور المعرفة وظهور نماذج الأعمال الإلكترونية، فلم تظهر هذه المصطلحات من فراغ، وإنما جاءت بعد سلسلة من التغيرات الجذرية التي أنجزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي ساهمت بدورها في إحداث ثورة هائلة في شتى المجالات، وخصوصا في دنيا الأعمال، ولهذه التطورات يعود الفضل الكبير في خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على مناهج إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية كبديل للمناهج التقليدية في إنجاز الأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى ضرورة التحكم وإدارة الكم الهائل من البيانات والمعلومات وتكّون المعرفة في ظل الأعمال الإلكترونية وتطورها (Plessis and Boon, 2004).

ومن هنا تظهر أهمية الدراسة نظريًا وعمليًا من خلال:

(١,٥,١): الأهمية النـظـرية

١. تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تحاول إيضاح أهمية جانبٍ معرفي مهم، ألا وهو عوامل نجاح إدارة المعرفة؛ بوصفها نهجًا إداريًا حديثًا؛ وبالتالي يمكن تحقيق الاستفادة من خلال مساهمة الدراسة في فهم ومعرفة هذا المفهوم، وإيجاد آليات لإنجاح إدارة المعرفة – في ظل المعطيات الفكرية المتصاعدة – في بيئة الأعمال الإلكترونية لتحقيق أفضل إفادة في الشركات موضوع الدراسة وغيرها.

٢. محاولة سد النقص في أدبيات الأبحاث العربية فهي من أُولى الدراسات العربية – في حدود علم الباحثة – التي تتناول موضوع تحليل أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على أبعاد الأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) المحددة بالدراسة، في قطاع شركات الاتصالات، وتأمل هذه الدراسة من خلال نتائجها، وتوصياتها إلى إضافة الجديد إلى الإدارة والبحث العلمي عمومًا، وأن تكون مرجعاً للباحثين والأكاديميين في موضوع أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية، خصوصًا أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

(١,٥,٢): الأهمية التطبيقية والعملية

تسعى هذه الدراسة لكشف الواقع الفعلي، وإيجاد إطارٍ مرجعي لأثر عوامل نجاح إدارة المعرفة في بيئة الأعمال الإلكترونية، وذلك من خلال النتائج والتوصيات التي ستكشف عنها هذه الدراسة، والتي يمكن أن تستفيد منها شركات الاتصالات الأردنية، والشركات التجارية المختصة بالأعمال الإلكترونية، وغيرها من القطاعات المشابهة لها في استخدام الأعمال الإلكترونية، ومن هنا تكمن أهميتها العملية.

(١,٦): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة على المستويين العلمي والعملي إلى إلقاء الضوء على **أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية**. وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق عوامل نجاح إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة.

٢. التعـرف علـى مسـتوى تطبيـق الأعمـال الإلكترونيـة (المعلومـات الإلكترونيـة، الاتصـالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) في شركات الاتصالات الأردنية.

٣. التعـرف علـى أثـر عوامـل نجـاح إدارة المعرفـة (الثقافـة التنظيميـة، القيـادة الإداريـة، الهيكـل التنظيمـي، البنيـة التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومـات، مقـاييس المعرفـة) علـى الأعمـال الإلكترونيـة (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني).

٤. تقـديم مجموعـة مـن النتـائج والتوصـيات والمقترحـات، حـول تـوفير عوامـل نجـاح إدارة المعرفـة لصانعي القرار في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، والتي من شأنها أن تخدم هذا القطاع، وغيره من القطاعات المشابهة، وتوضيح مسار اتجاهات البحث المستقبلية.

(١,٧): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

عوامل نجاح إدارة المعرفة (Key Success Factors of Knowledge Management):
هي تلك المتطلبات التي يجب توفرها كي يتحقق نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيميـة، القيـادة الإداريـة، الهيكـل التنظيمـي، البنيـة التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومـات، مقـاييس المعرفة، وهي تعد العوامل الرئيسية لنجاح إدراة المعرفة، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (١-٢٦) من الاستبيان، موزعة على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والمعايير السائدة بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في نجاح إدارة المعرفة، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (١-٧) من الاستبيان.

القيادة الإدارية (Organizational Leadership): الأنشطة الخاصة بالقدرة على التأثير الجماعي في سلوك الأفراد، وتوجيهم نحو تحقيق إدارة المعرفة، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٨-١٢) من الاستبيان.

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): الإطار العام الذي يتم فيه تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن الوحدات التنظيمية، وتحديد نطاق الاتصالات الرسمية، وتوجيه معرفة الأفراد، لإدارة المعرفة بشكل فاعل. ويقاس هذا المتغير بالفقرات (١٣-١٨) من الاستبيان.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure): الإطار المتكامل لمجموع المعدات المادية من الأجهزة الحاسوبية وأجهزة الشبكات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، التي تساعد في توفير المعرفة وإدارتها بشكل جيد، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (١٩-٢١) من الاستبيان.

مقاييس المعرفة (Measurements): الأدوات والأطر والوسائل العملية التي يتم فيها تقييم معرفة العاملين، وتفعيل ممارسات إدارة المعرفة، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٢٢-٢٦) من الاستبيان.

الأعمال الإلكترونية (E-Business): هي أسلوب أداء الأعمال رقميًا، من خلال أتمتة العمليات بواسطة برمجيات خاصة؛ لمعالجة البيانات والمعلومات، وتفعيل الاتصالات بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وتحقيق التنسيق والتكامل بينهم؛ لزيادة سرعة الأداء، من خلال الشبكات الإلكترونية، وأنظمة تدفق العمل الإلكترونية؛ للحفاظ على استمرارية العمل، بكفاءة وفاعلية، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٢٧–٤٠) من الاستبيان، موزعة على النحو التالي:

المعلومات الإلكترونية (E-Information): البيانات المعالجة آليًا، بواسطة تكنولوجيا حديثة متخصصة، والتي يتم استخدامها للحصول على المعرفة بشكلها الإلكتروني، وتوفيرها للمستخدمين النهائيين، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٢٧–٣١) من الاستبيان.

الاتصالات الإلكترونية (E-Communication): عملية نقل وتحويل وتبادل البيانات والمعلومات والمعرفة من المرسل إلى المستقبل بصورة إلكترونية، باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات، والتي تعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتسريع أداء العمل في المنظمة، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٣٢–٣٦) من الاستبيان.

تدفق العمل الإلكتروني (E-WorkFlow): حركة الوثائق والمستندات، بناءً على المهام والأدوار لأداء معاملة عمل معينة بشكل إلكتروني ضمن الصلاحيات المعطاه حسب المركز الوظيفي، باستخدام برامج متخصص، ويقاس هذا المتغير بالفقرات (٣٧–٤٠) من الاستبيان.

(١,٨): مبررات الدراسة

١. حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي، وندرة الدراسات التي تناولت أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية في الدول العربية تحديدًا.

٢. ضرورة أن تكون الشركات على معرفة تامة بأهمية تطبيق إدارة المعرفة المستمدة من التطورات المعلوماتية والتكنولوجية والتقنية التي تتبناها، والعوامل الي تساهم في نجاحها.

٣. ندرة الدراسات التحليلية الوصفية؛ فمعظم الدراسات كانت وصفية أو مقالات لا أكثر.

٤. أهمية دور شركات الاتصالات في الأردن باعتباره مجتمع الدراسة، كونه يساهم بما نسبته ١٤% من الناتج المحلي في الاقتصاد الأردني، كونه من أهم القطاعات التي تغطي جميع شرائح المجتمع الأردني؛ وبالتالي أهمية تطبيق هذا القطاع لإدارة المعرفة، والسيطرة عليها في ضوء التطور التكنولوجي الواسع في عصر المعرفة.

(١,٩): محددات الدراسة

١. قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع عوامل نجاح إدارة المعرفة، وموضوع الأعمال الإلكترونية ومتغيراتها كما في الدراسة الحالية.

٢. عدم القدرة على توفير قائمة بأعداد الموظفين ومراكزهم الوظيفيه؛ لامتناع الشركات عن تزويد الباحثة بها، حفاظًا على سرية المعلومات.

(١,١٠): حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على الأعمال الإلكترونية من (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات التكنولوجية، تدفق العمل الإلكتروني).

٢. **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال الفترة ما بين شهر أيلول عام (٢٠١٤) وآذار من عام (٢٠١٥).

٣. **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على محافظة العاصمة عمان في قطاع الاتصالات الأردنية (أمنية، أورانج، زين).

٤. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على موظفي الإدارات والأقسام في جميع المستويات الإدارية المختصة في شركات الاتصالات الأردنية.

(١,١١): الدراسات السابقة

تهدف مراجعة أدبيات البحث العلمي السابقة، والتي يقوم بها الباحث، التعرف على ما يساعده؛ ليستفيد مما قدمته تلك الدراسات؛ ليحاول تصميم دراسته؛ لتكون إضافة علمية جديدة لهذا التراكم المعرفي. تم اختيار مجموعة من الدراسات الحديثة – لا يتجاوز عمر معظمها العشر سنوات –، والتي تفيد الباحثة في دراستها. مرتبة تنازليًا من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

(٢,٦,١): الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة

(٢,٦,١,١): الدراسات العربية

دراسة **جرادات والمعاني (٢٠١٤)** بعنوان **أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية،** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) على فعالية الأداء في المنظمات الأردنية التي تحتاج إلى المعرفة حول أداء عملها ومهامها، شملت عينة الدراسة (٢٠) منظمة من المنظمات العامة والخاصة العاملة في الأردن، وبينت النتائج أن هناك تأثيرًا قويًا للبنية التحتية لإدارة المعرفة على فعالية الأداء، وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة إنشاء دائرة خاصة بالمعرفة لاكتشاف ونقل المعارف للعاملين؛ بهدف تحسين الإبداع والتميز، وضرورة الاهتمام بالبنى التحتية الخاصة بتفعيل إدارة المعرفة.

دراسة **الحنيطي** (٢٠١٣) بعنوان **أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، كما استهدفت التعرف على أثر كل من أنظمة المعلومات، والهياكل التنظيمية، وأنظمة المكافآت، والعمليات، والموظفين، والقيادة على إدارة المعرفة في هذه الوزارات، على عينة مكونة من (٢٧٥) مستجيبًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أبرزها، وجود علاقة بين الأبعاد السابقة مع إدارة المعرفة، وأوصت بضرورة التعريف بأهمية إدارة المعرفة من خلال الندوات وورش العمل، بالإضافة إلى ضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة، من خلال تزويدها بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة، وتحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين.

دراسة **الرقب** (٢٠١١) بعنوان **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** هدفت الدراسة إلى استكشاف متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في الجامعات الفلسطينية في غزة، على عينة مكونة من (٣٦٩) مستجيبًا، وأهم ما نتج عن الدراسة، أن لإدارة المعرفة دورًا في تحقيق أهداف الجامعات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، مرتبةً تنازليًا، وعدم وجود أي علاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس وسنوات الخبرة، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها، ضرورة التدريب على أهمية إدارة المعرفة من

خلال الندوات والمحاضرات، وضرورة تبني أساليب قيادية وإدارية حديثة، بالإضافة إلى زيادة العناية بالبنى التحتية للتكنولوجيا، وتوفير قواعد بيانات خاصة بين الموظفين.

دراسة **عيسان والعاني** (٢٠٠٨) بعنوان **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**، هدفت الدراسة الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، وأثر العوامل الديموغرافية في مستوى إدارة المعرفة، من خلال أربعة عناصر أساسية في إدارة المعرفة، وهي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية على عينة مكونة من (٩٣) ممثلًا، وقد أبرزت الدراسة عدة نتائج، أهمها، أن الممارسات التنظيمية في كلية التربية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي، ولصالح فئة عضو هيئة التدريس، ولم تظهر أية فروق تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.

(٢,٦,١,٢): الدراسات الأجنبية

دراسة ***Al-oqaily et al.*** **(2014)** **بعنوان** **Success Factors of Knowledge Management in Universities (A Case Study: Jordanian Private Universities)**، هدفت الدراسة التحقيق في عوامل نجاح إدارة المعرفة في الجامعات، والمتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، وفعالية العمليات، ومقاييس المعرفة، ونظم المعرفة، والبنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات)، على عينة مكونة من (٦٤) مبحوثًا من الأكاديميين العاملين في كليات تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الخاصة الأردنية، وأظهرت النتائج أن بيئات الجامعات تتبنى عوامل نجاح إدارة المعرفة؛ لتسهم في تفعيلها بشكل أكبر، ويجب عليها أن تهتم بالتحديات والمعيقات، وتعززها إيجابًا حتى تضمن تنفيذًا أفضل لإدارة المعرفة..

دراسة **Boondao (2013)** بعنوان **Factors affecting knowledge management of organizations in Thailand**، هدفت الدراسة البحث في علاقة عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة بـ (القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس المعرفة) وعمليات إدارة المعرفة، على عينة مكونة من (٢٠٠) موظف في (٢٥) شركة تايلاندية، وأوجدت الدراسة أن هنالك أثرًا للعوامل الديموغرافية من الجنس والعمر ومستوى التعليم والموقع الوظيفي في إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود آثار إيجابية لمقاييس المعرفة والبنية التحتية في إدارة المعرفة.

دراسة ***Asgari et al.* (2012)** بعنوان **The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms**، هدفت الدراسة بحث العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة بـ (القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، و مقاييس المعرفة)، على عينة مكونة من (٧٠) مديرًا، من مختلف الشركات الماليزية الخاصة، وأكدت النتائج على وجود علاقات إيجابية بين كل من العوامل الخمسة، ولكن عامل القيادة الإدارية كان الأقل تأثيرًا.

دراسة **AL-Hakim and Hassan (2012)** بعنوان **Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector**، هدفت الدراسة البحث في العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة بـ (الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة الإدارية، والتعلم التنظيمي، والاستراتيجية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية)على الابتكار، والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المتنقلة العراقي، على عينة مكونة من (٢٢٠) مديرًا، وأظهرت النتائج أن عوامل نجاح إدارة المعرفة كان لها تأثير إيجابي كبير ومباشر على الأداء التنظيمي، من خلال الابتكار كعامل وسيط.

دراسة **Megdadi *et al*. (2012)** بعنوان **Factors and Benefits of Knowledge Management Practices by SMEs in Irbed District of Jordan: An Empirical Study**، هدفت الدراسة معرفة العوامل والمزايا المؤثرة في إدارة المعرفة، وتمثلت تلك العوامل بـ (الثقافة التنظيمية، والموارد، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية، والوسائل التحفيزية، والعمليات والأنشطة، والتدريب والتعليم، والبنية التحتية التنظيمية، و مقاييس المعرفة)، على (٢٠٠) مشروعٍ في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة إربد، وأهم ما خلصت به الدراسة وجود تأثير لتلك العوامل مختلف الأهمية والأولويات.

(٢,٦,٢): الدراسات التي تناولت موضوع الأعمال الإلكترونية

(٢,٦,٢,١): الدراسات العربية

دراسة **الذنيبات (٢٠١٤)** بعنوان **مدى تبني المستشفيات السعودية لتقنيات الأعمال الإلكترونية الفاعلة- دراسة تطبيقية على المستشفيات العاملة في منطقة مكة المكرمة،** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تبني المستشفيات العاملة في منطقة مكة المكرمة لتقنيات الأعمال الإلكترونية ومحدداتها، على عينة مكونة من (٦٥) مستشفى من المستشفيات العاملة في منطقة مكة المكرمة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، انخفاض مستوى تبني تقنيات ونظم الأعمال الإلكترونية في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة، بينما كان مستوى تبني هذه النظم والتقنيات في المستشفيات الحكومية غير التابعة لوزارة الصحة مرتفعًا، وخصوصًا نظم الأعمال الإلكترونية، وأوضحت أيضًا وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (نوع المستشفى، حجم المستشفى، عمر المستشفى، حصول المستشفى على الاعتماد) وبين تبني نظم وتقنيات الأعمال الإلكترونية في المستشفيات، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعيقات أهمها، المعيقات المالية والإدارية والتقنية والبشرية.

دراسة **المحاميد (٢٠١٤)** بعنوان **أثر جاهزية العاملين في الجودة المدركة لخدمات نظم الأعمال الالكترونية ورضا المستخدمين والنية في الاستخدام- دراسة ميدانية في البنوك المدرجة في سوق عمان المالي،** هدفت الدراسة التعرف على أثر جاهزية العاملين في الجودة المدركة لخدمات نظم الأعمال الالكترونية ورضا المستخدمين والنية في الاستخدام، وقد شكلت

عينة الدراسة (٢١٥) مستجيبًا، وتوصلت الدراسة الى أن العاملين في البنوك الأردنية يتمتعون بمستوًى عالٍ من الجاهزية لاستخدام نظم تطبيقات الأعمال الالكترونية، وكذلك، وجد أن هنالك علاقة إيجابية لجاهزية العاملين لاستخدام نظم تطبيقات الأعمال الالكترونية في الجودة المدركة لخدمات تلك النظم ورضا المستخدمين والنية في الاستخدام، إضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق في تقييم العاملين لجاهزيتهم لاستخدام نظم تطبيقات الأعمال الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في حين أن الجنس وعدد سنوات الخبرة لا يوجد لهما أي تأثير.

دراسة **الحارس (٢٠١٣)** بعنوان **دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة التزويد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية**، حيث هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بأبعادها (تبني الأعمال الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني، تقنيات الموقع الإلكتروني) في التقليل من مخاطر سلسلة التزويد بأبعادها (التكنولوجية، الموارد البشرية، الاستراتيجية)، من وجهة نظر مدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، على عينة مكونة من (١٢٠) مديراً، وأهم ما خلصت به الدراسة أن مستوى تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كان متوسطاً وكان هنالك تباينٌ بسيطٌ في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده، وأن هنالك أثراً لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بأبعادها المختلفة في التقليل من مخاطر سلسلة التزويد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

دراسة **الزين** (**٢٠١٣**) بعنوان **أثر تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة- دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية**، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء شركات الأدوية الأردنية، على عينة مكونة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الأدوية الأردنية في مدينة عمان، والبالغ عددها (١٣) شركة، وأهم ما نتج عن الدراسة أن مستوى تطبيق شركات الأدوية لنظم الأعمال الإلكترونية كان مرتفعاً، (استخدام المستلزمات المادية للأعمال الإلكترونية، برمجيات نظم الأعمال الإلكترونية، شبكات نظم الأعمال الإلكترونية، قواعد بيانات لنظم الأعمال الإلكترونية، كفاية وحدة تكنولوجيا القسم الفني لنظم الأعمال الإلكترونية)، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في زيادة قدرة ذكاء الشركات في التعامل مع بيئة عملها.

وفي دراسة **المحاميد** (**٢٠١٢**) بعنوان **أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الإلكترونية في رضا المستخدمين- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية**، تهدف إلى تقييم أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الإلكترونية (جودة المعلومات، جودة النظام، الفائدة المدركة، سهولة الاستخدام المدركة، الموثوقية، الأمان) في رضا المستخدمين، على عينة مكونة من (٢٠٠) موظف من العاملين في إدارات شركات الاتصالات في مدينة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لسهولة الاستخدام المدركة، وجودة النظام، وجودة المعلومات في رضا المستخدمين، و وجد أنه ليس للفائدة المدركة والموثوقية والأمان أي أثر واضح في رضا المستخدمين، وقد عزا الباحث ذلك إلى أن الشركة لن تقوم بشراء أو تطوير نظم أعمال إلكترونية

غير مفيدة، وأن الاعتقاد أو الإدراك العالي لسهولة استخدام نظم الأعمال الإلكترونية وجودة وظائفها ومعلوماتها سوف يؤدي دوراً مهماً في تقرير نجاح تلك النظم أو فشلها.

وأجرى **المحاميد وآخرون (٢٠١٢)** دراسة بعنوان **أثر جودة خدمات و وظائف نظم الأعمال الإلكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم– دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن،** هدفت إلى تقييم أثر جودة خدمات و وظائف نظم الأعمال الإلكترونية (الملموسات، والاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، والأمان)، والمتغيرات الديموغرافية كمتغيرات مستقلة، والاستخدام الفعلي لتلك النظم كمتغير تابع، على عينة مقدارها (٦٥٠) عاملًا في إدارات البنوك الرئيسية العاملة في مدينة عمان، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم الأعمال الإلكترونية، والمتغيرات الديموغرافية في الاستخدام الفعلي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين لأبعاد جودة نظم الأعمال الإلكترونية، والاستخدام الفعلي تعزى للمتغيرات الديموغرافية كالمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في شركات الاتصالات الأردنية، ولكن لا يوجد أي فروق تعزى لمتغير الجنس.

دراسة **الأغا وآخرون (٢٠١٢)** بعنوان **العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في غزة، على عينة مكونة من (١٧٧) مستجيبًا، وأظهر الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية، وأيضًا بين أنماط

القيادة الإدارية السائدة وتطبيق الإدارة الالكترونية، بينما وجد اختلاف واضح في اهتمام تلك الجامعات بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

(٢,٦,٢,٢): الدراسات الأجنبية

دراسة **Asgari *et al.* (2012)** بعنوان **The Role of Knowledge Management's KSF in the Malaysian E-Business Environment**، هدفت إلى فهم كيفية تأثير عوامل نجاح إدارة المعرفة (عوامل النجاح الرئيسية KSFs- Key Success Factors) على الأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) في الشركات الماليزية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إضفاء الطابع الرسمي، ومبادلة أفضل الممارسات والخبرات داخل المنظمة، وفحص التأثيرات والعلاقات بين الأعمال الإلكترونية وعوامل النجاح، على عينة مكونة من (٧٠) مدير من مختلف الشركات الماليزية– المنظمات الخاصة، وتؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقات إيجابية بين عوامل نجاح إدارة المعرفة، ولكن عامل القيادة كان أضعفها، وكان هنالك علاقات إيجابية بين الأبعاد الثلاثة للأعمال الإلكترونية ومتطلبات المعرفة، مما له من أثر كبير على الأعمال الإلكترونية (علاقة ارتباطية).

أما دراسة **Bordonaba-Juste *et al.* (2012)** بعنوان **The influence of organizational factors on e-business use- analysis of firm size**، هدفت إلى تحليل تأثير حجم المنظمة، وعوامل تنظيمية أخرى مثل المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، والدعم الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، ومستوى التعليم للموظفين، على استخدام الأعمال الإلكترونية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه العوامل في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم والكبيرة، على عينة مكونة من (٣٢٧٢) شركة، وخلصت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية وهامة بين جميع العوامل التنظيمية واستخدام الأعمال الإلكترونية،عند تحليل تأثير حجم المنظمة، وجد أن المنظمات متوسطة الحجم والكبيرة هي الأكثر استخدامًا للأعمال الإلكترونية، وأن الشركات المتوسطة الحجم والكبيرة متشابهة في الاستخدام، ومعظمها قد تبنى الأعمال الإلكترونية، وقد وجدت اختلافات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث وجد أن الشركات الصغيرة تستعين بمصادر خارجية لتبني الأعمال الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب وتعليم القوى العاملة على تكنولوجيا المعلومات بدلاً من التعاقد الخارجي، والتعاقد الخارجي مناسب فقط للشركات الصغيرة جدًا، وأهم ما خلصت به الدراسة أن لحجم الشركة ورأس المال البشري أهمية في تبني الأعمال الإلكترونية.

دراسة **Meron˜o-Cerdan and Soto-Acosta (2007)** بعنوان **External Web content and its influence on organizational performance**، هدفت هذه الدراسة التحقق في محتويات المواقع الإلكترونية من خلال دراسة ثلاثة أبعاد وهي(المعلومات الإلكترونية، والاتصالات الإلكترونية، والمعاملات الإلكترونية)، على عينة مكونة من (٢٨٨)

شركةً صغيرة ومتوسطة في إسبانيا، وقد أشارت النتائج إلى وجود تكامل بين هذه الأبعاد، حيث تعمل المعلومات الإلكترونية على تمكين المعاملات الإلكترونية في التأثير على أداء الشركات، بالإضافة إلى ذلك، فإن المعلومات الإلكترونية والاتصالات الإلكترونية مجتمعة، تعمل على تعزيز تأثير المعاملات الإلكترونية على أداء الشركات، وتؤكد النتائج أيضًا أن محتوى الموقع الإلكتروني لا يتأثر بحجم المنظمة.

وفي دراسة أجراها **Meroño-Cerdan and Soto-Acosta (2005)** بعنوان **Examining E-Business impact on firm performance through website analysis**، هدفت الدراسة التفريق بين الأبعاد الثلاثة للأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، والاتصالات الإلكترونية، وتدفق العمل الإلكتروني) لتحليل محتوى موقع الشركة على شبكة الإنترنت، وهدفها الرئيسي هو تقييم العلاقة بين الأعمال الإلكترونية وأداء الشركات، بالإضافة إلى تقييم الاختلافات في اعتماد الأعمال الإلكترونية، وفقًا لحجم الشركات، تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) شركة من منطقة مورسيا، اسبانيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأعمال الإلكترونية وأداء الشركات، كما أكدت النتائج أنه لا يوجد علاقة للأعمال الإلكترونية بحجم العمل، وأوصت الدراسة بضروة وضع إطار للنموذج على مستوى دولي أكبر، وتوسيع وتطوير الأعمال الإلكترونية لتربط الأطراف المختلفة من المزودين والموردين والموظفين وغيرهم، بالإضافة إلى ضرورة تطوير مقاييس الأداء المالية، مثل العائد على الاستثمار من الأعمال الإلكترونية.

(٢,٦,٣): أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هناك تنوعاً في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، ونتائجها، وعلاقتها بالدراسة الحالية، وكان لذلك أثر في:

تحديد الجوانب التي سبق بحثها حول موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل؛ ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى الباحثون. ومساعدة الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة، وأهم متغيراتها، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها. والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه. وتوجيه الباحثة إلى الكثير من المراجع الهامة، والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية. ومساعدة الباحثة في اختيار المنهج الملائم، وأداة الدراسة المناسبة، والإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي، والإسهام في بنائها. بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

(٢,٦,٣): ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعمل مقارنة جدولية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لتحديد أبرز أوجه التشابه والاختلاف، وما هو الجديد في هذه الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١).

الجدول ١ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

	المحور	تشابهت الدراسة مع:	اختلفت الدراسة مع:
١.	موضوع الدراسة	اتفقت الدراسة الحالية، مع جميع الدراسات العربية والأجنبية في تناولها لموضوع عوامل نجاح إدارة المعرفة، واتفقت أيضًا مع الجزء الثاني منها في تناولها موضوع الأعمال الإلكترونية.	
٢.	العوامل الديموغرافية	اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة العوامل الديموغرافية، إذ لم تدرس أثر المتغيرات الديموغرافية على عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية.	
٣.	المنهج	اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية.	
٤.	الأداة	اتفقت جميع الدراسات في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	
٥.	العينة	اختلفت الدراسة مع معظم الدراسات في حجم العينة.	
٦.	المتغير التابع والمستقل	(Asgari *et al.*, 2012)	باقي الدراسات العربية والأجنبية
٧.	عوامل نجاح إدارة المعرفة كمتغير مستقل	(جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الحنيطي، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٢) (Al-oqaily *et al.*, 2014; Boondao, 2013; Asgari *et al.*, 2013; AL-Hakim and Hassan, 2012; Megdadi *et al.*, 2012)	(عيسان والعاني، ٢٠٠٨)
٨.	الأعمال الإلكترونية كعامل تابع	(المحاميد، ٢٠١٤) (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012; Asgari *et al.*, 2012)	(الذنيبات، ٢٠١٤؛ الحارس، ٢٠١٣؛ الزبن، ٢٠١٣؛ المحاميد، ٢٠١٢؛ المحاميد وآخرون، ٢٠١٢) (Meron˜o-Cerdan and Soto-Acosta, 2007; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005)
٩.	تسمية عوامل نجاح إدارة المعرفة*	جميع الدراسات الأجنبية	جميع الدراسات العربية
١٠.	عدد عوامل نجاح إدارة المعرفة**	(Asgari *et al.*, 2012)	باقي الدراسات العربية والأجنبية
١١.	بيئة التطبيق ***	(المحاميد، ٢٠١٢)	باقي الدراسات العربية والأجنبية

<table dir="rtl">
<tr><td>١٢.</td><td>قطاع التطبيق</td><td colspan="3">(المحاميد، ٢٠١٢)
(AL-Hakim and Hassan, 2012)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٣.</td><td>متغير الثقافة التنظيمية</td><td colspan="3">(جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الرقب، ٢٠١١؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٣؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨)
(Al-oqaily et al., 2014; Asgari et al., 2012; Boondao, 2013; AL-Hakim and Hassan, 2012; Megdadi et al., 2012)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٤.</td><td>متغير القيادة الإدارية</td><td colspan="3">(الحنيطي؛ ٢٠١٣؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨)
(Boondao, 2013; AL-Hakim and Hassan, 2012)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٥.</td><td>متغير الهيكل التنظيمي</td><td colspan="3">(جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الحنيطي؛ ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨)
(Asgrai et al., 2012; AL-Hakim and Hassan, 2012)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٦.</td><td>متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات</td><td colspan="3">(جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الحنيطي؛ ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨)
(Al-oqaily et al., 2014; Boondao, 2013; Asgrai et al., 2012; Megdadi et al., 2012)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٧.</td><td>متغير مقاييس المعرفة ****</td><td colspan="3">(Al-oqaily et al., 2014; Asgari et al., 2012; Boondao, 2013; Megdadi et al., 2012)</td><td>باقي الدراسات وخصوصًا العربية</td></tr>
<tr><td>١٨.</td><td>متغير المعلومات الإلكترونية</td><td rowspan="2">(Meroño-Cerdan and Soto-Acosta, 2007)</td><td></td><td rowspan="3">(Asgari et al., 2012; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>١٩.</td><td>متغير الاتصالات الإلكترونية</td><td rowspan="2">(الحارس، ٢٠١٣)</td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
<tr><td>٢٠.</td><td>متغير تدفق العمل الإلكتروني</td><td></td><td>باقي الدراسات العربية والأجنبية</td></tr>
</table>

* اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في تسمية عوامل نجاح إدارة المعرفة، فتعددت التسميات، مثل، بنية إدارة المعرفة التحتية (جرادات والمعاني، ٢٠١٤)، وعناصر كما في دراسة (عيسان والعاني، ٢٠٠٨)، ومتطلبات في دراسة (الرقب، ٢٠١١) وجميع المسميات أشارت إلى العوامل ذاتها.

** اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدد عوامل النجاح التي تتناولها، أما الدراسة الحالية، فقد تضمنت الفئات الخمس الرئيسة، وهي (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة).

*** اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في بيئة وقطاع التطبيق، حيث طبقت الدراسة الحالية على شركات الاتصالات الأردنية، على خلاف الدراسات الأخرى التي تناولت عوامل إدارة المعرفة، مثل، المنظمات العامة والخاصة في الأردن (جرادات والمعاني، ٢٠١٤)، الجامعات (عيسان والعاني، ٢٠٠٨)، المستسفيات السعودية (الذنيبات، ٢٠١٤)، وغيرها.

**** تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات العربية، في تناولها موضوع مقاييس المعرفة.

الفصل الثانـي:

الإطار النظري للدراسة

(٢,١): تمــهيــــــد

تسعى منظمات الأعمال للتقدم تكنولوجيًا؛ نظرًا للبيئة المتفاعلة التي تتواجد فيها، وقد أدركت هذه المنظمات ضرورة الإبداع المستند على قاعدة معرفية؛ من أجل نموها واستدامة بقائها (الزعبي والزيدي، ٢٠١٢)، ولهذا فإن معظم الإدارات أصبحت تتبنى تطبيق إدارة المعرفة وتسعى لتفعيل ممارسات عملياتها؛ لرفع كفاءة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية فيها(Ansari *et al.*, 2012). ويشهد العالم اليوم التحول إلى الأعمال المستندة على المعرفة (K-business) وبالتالي ظهور منظمات المعرفة، حيث يفرض هذا التحول على جميع المنظمات مهما اختلفت أهدافها وأنشطتها أن تعيد تشكيل نفسها أو هندسة أعمالها لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة (نوي، ٢٠١١)، كما أن العديد من المنظمات بدأت استخدام نظم الأعمال الإلكترونية في تنفيذ أعمالها وأنشطتها من أجل زيادة كفائتها وفاعليتها، مما ينعكس إيجابًا على جودة منتجاتها وخدماتها (المحاميد وآخرون، ٢٠١٢).

لهذا يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مقدمة عامة حول مفهوم المعرفة وأنواعها بالكم الذي يخدم فهم المبحث الثاني، والذي يتناول إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها؛ بما يحقق الفهم الأمثل لعوامل نجاحها، ومن ثم جاء المبحث الثالث المتعلق بالأعمال الإلكترونية ومفهومها وأبعادها، وينتهي هذا الفصل بملخص استنتاجي جاءت به الدراسة لتوضيح علاقة الأثر بين عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية؛ من خلال توظيف جميع المعلومات الواردة في المباحث الثلاث.

(٢,٢): المبحث الأول- المعرفة

المعرفة هي مصطلح جديد لمفهوم العلم (الشمري والحدراوي، ٢٠١١)، وفي القرآن الكريم سبعمائة وخمسين آية تحث المؤمن على التأمل والتفكر، وفيها دلائل إلهية على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخلق، وجميعها تحث الإنسان على السعي في طلب العلم والمعرفة (صبري، ٢٠١٠). فبداية وجود مفهوم المعرفة يعود إلى بداية خلق آدم عليه السلام، قال عز وجل في قرآنه العظيم **﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاء هَـؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ﴾** [البقرة: ٣١]، وقد صرح الله تعالى في آياتٍ كثيرةٍ، إلى أهمية العلم والمعرفة، والملفت للانتباه أن أول ما أمر الله به نبيه الكريم هو القراءة والعلم والمعرفة.

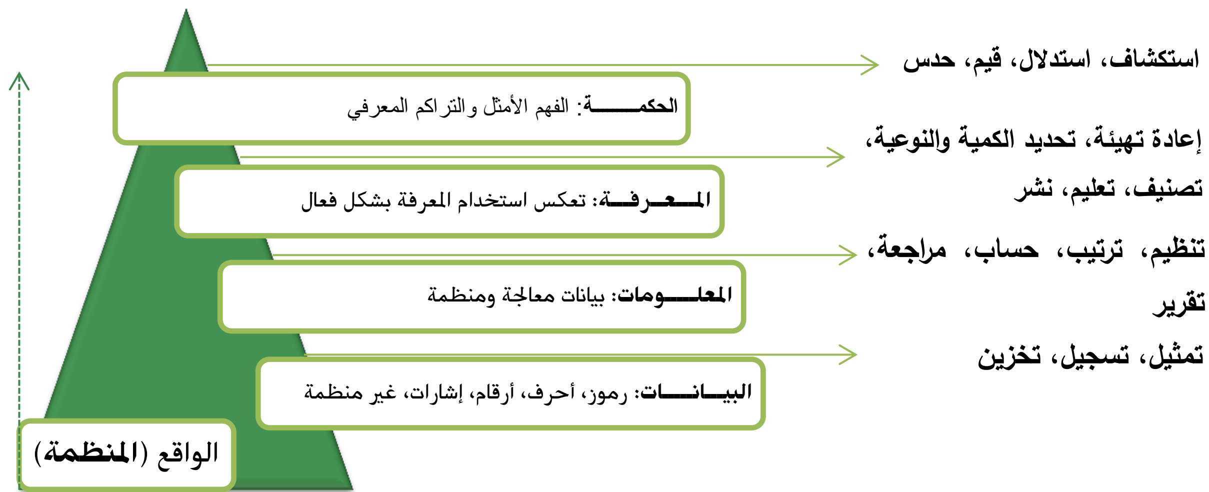
(٢,٢,١): هرم المعرفة والارتقاء المعرفي

قبل الحديث عن المعرفة يتوجب علينا التفريق بين عدة مفاهيم ألا وهي البيانات والمعلومات والمعرفة، فهي بلا شك مفاهيم مختلفة يجب التمييز بينها، والخلط فيما بينها ربما يعد السبب الرئيس في فشل برامج إدارة المعرفة (نوي، ٢٠١١)، **فالبيانات** (Data) هي مجموعة الحقائق الخام من أحرف وأرقام وكلمات وإشارات، غير منظمة، بدون أي سياق يجمع فيما بينها، بحيث يمكن الحصول عليها من المسوحات، والعمليات، والتجارب، والخبرات، وغيرها، والتي لا يوجد بينها أية علاقة (Mirbagheri, 2014). أما **المعلومات** (Information) فهي المخرجات الأساسية لبيانات تم معالجتها وتنظيمها في سياق مفهوم،

بحيث يكون محتواها مناسبًا، ويمكن استخدامها بأي شكل مناسب، فقد تكون المعالجة على شكل تصنيف أو ترتيب أو عمليات حسابية ومنطقية، أو التعديل على النصوص والصور وتحريرها، ويكمن الفرق بين البيانات والمعلومات في درجة التنظيم (Abbasi *et al.*, 2013؛ البكاري، ٢٠١٢؛ كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩). وتتبع أهمية المعلومات وقيمتها من أنها تشكل مورداً أساسياً في النشاط الإنساني أيا كانت طبيعة هذا النشاط، وأيا كان مجاله (عيسان والعاني، ٢٠٠٨).

أما **المعرفة** (Knowledge) فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة (داسي، ٢٠١٢)، وفيما تتضمن المعلومات البيانات؛ فإن المعرفة تتضمن التغذية العكسية الإنسانية والتعلم التشاركي (العزاوي والجنابي، ٢٠١١)، وأخيرًا تأتي **الحكمة** (Wisdom) وتعد أعلى مراتب المعرفة (الرقب، ٢٠١١)، فيعنى بها الطاقة الذهنية التي يمكن تطبيقها على المعرفة المخزنة لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات (قطر، ٢٠٠٦)، ويعرفها(Abbasi *et al.*, 2013) بأنها الحكم الأمثل، والذي يعكس فهمًا عميقًا حول الناس، والأشياء، والأحداث، والمواقف، ويمكن للشخص الذي لديه الحكمة التطبيق الفعال للإدراك والمعرفة لأجل الحصول على النتائج المرجوة. فتعد المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل من خلال تراكم الخبرات، ويتميز الحكماء بالقدرة العالية على التركيز وبدرجة عالية من الذكاء (العمري، ٢٠١٤)، قال تعالى ﴿**ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ**﴾ [النحل: ١٢٥] .

خلاصة: تعد المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تتدرج من البيانات، إلى المعلومات، ثم إلى المعرفة، لتصل إلى الحكمة، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار (أبوفارة وعليان، ٢٠١٠). قال عزّ وجل:﴿**يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا**﴾ [البقرة: ٢٦٩]، ويوضح الشكل رقم (٢) هذه السلسة التي تشكل هرم المعرفة التقليدي.



الشكل ٢ هرم المـعـرفـة التقليدي

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى دراسة (Asgari *et al.*, 2012؛ نوي، ٢٠١١)

(٢,٢,٢): مفهوم المعرفة

المَعْرِفَةُ **لغة** تعني إدراك الشَّيء على ما هو عليه، حدث هذا بمَعرِفته: أي بعلمه، واطّلاعه، وإدراكه (المعجم الوسيط، ٢٠٠٨). **أما اصطلاحًا** فهي كامل أرصدة الإنسان من

المعلومات، والمفاهيم، والآراء، والخبرات، والمعتقدات، والانطباعات، والتصورات الذهنية، التي تعتبر المرجع الأساسي له في التعامل مع كل متطلبات الحياة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). وعرفها Nonaka and Takeuchi بأنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، كما عرفها Advinsson على أنها تطبيق الخبرات، والتقنية، والمهارات الفنية، وجميعها تشكل رأس المال الفكري للمنظمة لتصبح المعرفة موردًا يتعين عليها الاستفادة منها (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢).

ويمكن تعريف المعرفة في المنظمات بأنها المعلومات الي تتكون من الخبرة، والمحتوى، والاستجابة السريعة، لتطبيق القرارات والأفعال (العزاوي والجنابي، ٢٠١١). وفي هذه الدراسة يقصد بها المعلومات الموجودة في مجموعة الاتصالات الأردنية التي تساعد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الصحيحة (صويص وآخرون، ٢٠١١).

(٢,٢,٣): خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص والسمات، والتي تؤثر على طريقة إدارة المعرفة والتعامل معها، وبالتالي على فرص نجاح إدارة المعرفة في المنظمة على النحو التالي:

الذاتية، فالمعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، ففهم وتفسير وتأويل المادة المعلوماتية سيخضع لخلفية الأفراد، من الحكم والمؤثرات الشخصية.

التعزيز الذاتي، وتعني قدرة الأفراد على مشاركة معرفتهم، فمشاركة المعرفة لا ينقص منها شيء، بالعكس فهي تعمل على إضافة قيمة جديدة للآخرين.

الزوالية، فقيمة المعرفة وأهميتها متقلبة ليست ثابتة مع ثبات الزمن، بل هي عرضة للتغيير والتلاشي، لا سيما في المنظمات التي تعمل على امتلاك التقنيات الحديثة في بيئة العولمة والتنافسية (العمري، ٢٠١٤، الزطمة، ٢٠١١؛ Mitja, 2011).

قابلية الانتقال، وتعني عملية إعادة تطبيق المعرفة الناجحة التي تم الحصول عليها، على مهام أخرى على مستوى الفرد، أو على الفروع والأقسام والوحدات الأخرى على مستوى المنظمة.

الطبيعة المضمرة، وتعني إمكانية وجود المعرفة في عقول الأفراد، وقدرتهم على استخدام أو مشاركة هذه المعرفة أو جزء منها.

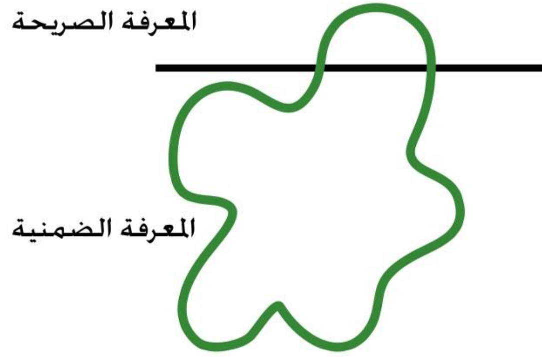
اللحظية، وتعني تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة، فعند تولد المعرفة لا نستطيع الجزم بالضبط بتوقيته ومدى فائدته.

التجديد والاستمرارية، فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع بعضها، لتتولد معرفة جديدة تسعى للإبداع والابتكار (السمير، ٢٠١٣؛ الزطمة، ٢٠١١).

كما يشير (العمري، ٢٠١٤، آل عثمان، ٢٠١٣؛ حسين وسلمان، ٢٠١١؛ نوي، ٢٠١١) إلى إمكانية توليد المعرفة وموتها، وإمكانية تملكها ومثالها براءات الاختراع، وإمكانية تخزينها وتصنيفها وتقاسمها.

(٢,٢,٤): أنواع المعرفة وتصنيفاتها

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها (نوري، ٢٠١١)، فالتصنيف الأشهر كما يرى Nonake and Takeuchi بأنها تقسم إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، كما يوضح الشكل رقم (٣).



الشكل ٣ المعرفة الضمنية والصريحة

المصدر: (الشمري والحدراوي، ٢٠١١؛ العبادي والعابدي، ٢٠٠٩)

(٢,٢,٤,١): المعرفة الضمنية

إن المعرفة الضمنية (Tactic Knowledge) هي ما يكتسبه الفرد في مرحلة اللاوعي، أو المعرفة الباطنية القاطنة في عقول الأفراد من تراكمٍ للخبرات، والكفاءات، و وجهات النظر، والمهارات، وأسرار العمل، وقد يكون الأفراد غير واعين لأهمية ما لديهم، أو لطبيعة هذه المعرفة والنتائج المتحققة من استخدامها، ويمكن لهذه المعرفة أن تتحقق من خلال الحوار، والأحاديث القصصية، وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة، وتعود جذور هذه المعرفة عادة إلى تجارب الأفراد، والحدس والبديهة والبصيرة، والحكم الشخصي، ومعرفة القيم التنظيمية (Terzieva, 2014)، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة، وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). فالمعرفة الضمنية يصعب الحصول عليها، كما أشار إليها Michael Polanyi أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول، وهذا يدل على صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة؛ فهي تتصف بالذاتية، والظرفية لذلك فتدوينها وتوثيقها صعب إلى حد ما، كما أنه يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها (Ziam, 2008). وتتمثل هذه المعرفة بعدة أبعاد أهمها، الخبرة، والمهارة، والتفكير، والحدس (الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١).

(٢,٢,٤,٢): المعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة أو الظاهرية (Explicit Knowledge) يمكن أن تتحقق بسهولة أكبر، وغالبًا ما يعبر عنها بطريقةٍ منهجيةٍ رسميةٍ على شكل كلماتٍ وأرقام توثق على شكل توجيهات

إدارية، وأوامر تنفيذية، وأدلة مرجعية للسياسات والقواعد، والاستراتيجيات، والأهداف، والإجراءات والمستندات، والكتب، ومعايير وتعليمات العمل، والوثائق التقليدية والإلكترونية، ويمكن للأفراد التواصل فيما بينهم بسهولة أكبر وبطبيعة رسمية من خلال الندوات، واللقاءات (Terzieva, 2014)؛ فهي معرفة متاحة للآخرين يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، فيمكن التعبير عنها بالرسم، والكتابة، والتحدث، وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها بسهولة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). كما تكون المعرفة الصريحة مدونة، وكذلك فإن تكلفة نشرها أقل (كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩).

(٢,٢,٤,٣): نموذج تحويل المعرفة SECI

إن أول من ميز بين المعرفتين الضمنية والصريحة هو Michael Polanyi، فهو يرى أهمية المعرفة الضمنية للإدراك البشري، ولإن الناس يكتسبون المعرفة من خلال خبراتهم الذاتية، فالمعرفة الصريحة بالأصل هي معرفة ضمنية تمت مشاركتها (السمير، ٢٠١٣). وإن أفضل ما يعبر عن التحول ما بين المعرفة بنوعيها الضمنية والصريحة نموذج SECI.

SECI: Socialization, Externalization, Combination, Internalization

وقد ذكرها (العمري، ٢٠١٤؛ الأغا وابو الخير، ٢٠١٢؛ الجبوري، ٢٠١١؛ حجازي، ٢٠٠٥) على النحو التالي:

١. **عملية التنشئة** Socialization، وتعني تحويل معرفةٍ ضمنيةٍ إلى معرفةٍ ضمنيةٍ أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه. من خلال الاتصال، والمراقبة،

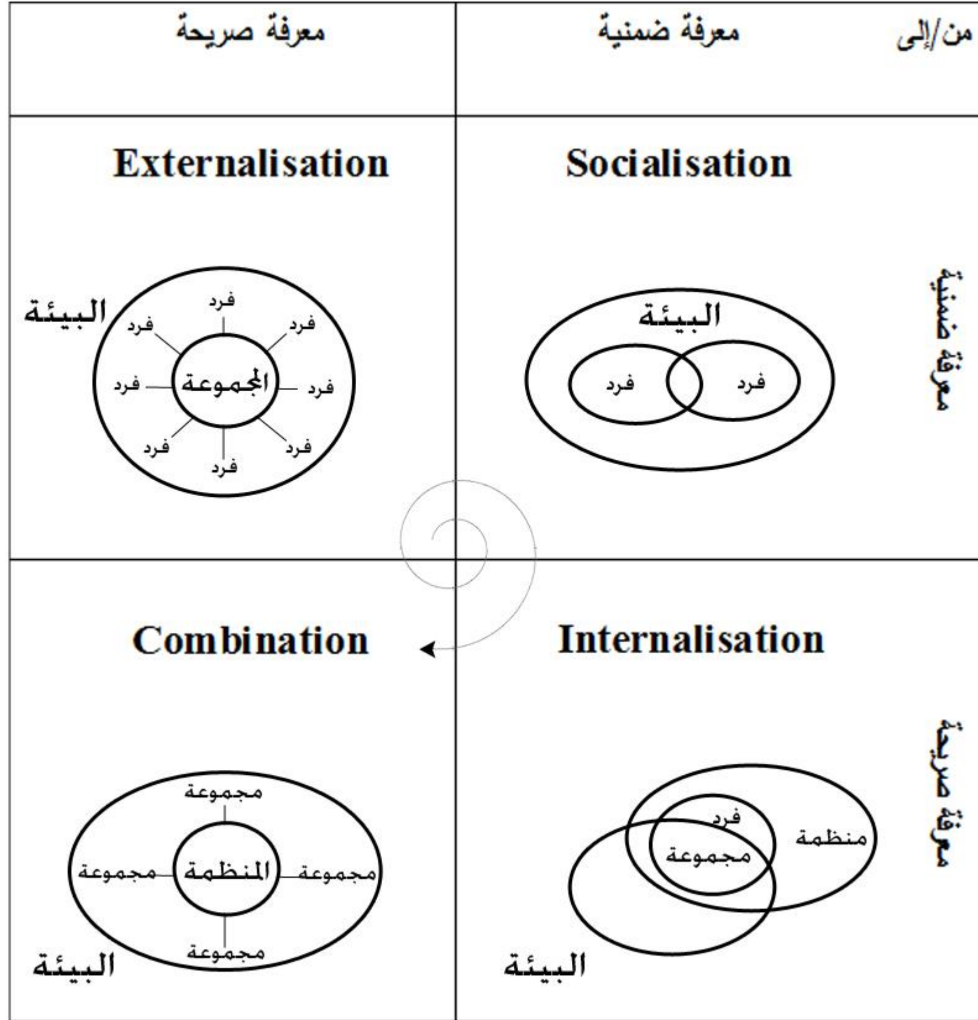
والتعلم والتقليد (Bourini *et al.*, 2013) والنماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، وتسمى أيضًا عملية التطبيع الاجتماعي (الزطمة، ٢٠١١).

٢. **عملية المزج، الاتحاد، الدمج** Combination، وهي عملية تحويل معرفةٍ صريحةٍ إلى معرفةٍ صريحةٍ أخرى، عندما يمزج الفرد قطعًا أو أجزاء من المعرفة الصريحة؛ ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة، ويتم جمعها من داخل أو خارج المنظمة، باستخدام نظم شبكات الاتصال الإلكتروني، والتي تسهل لغة الحوار المعرفي، مثل الوثائق والبيانات والبريد الإلكتروني (Bourini *et al.*, 2013)، وتسمى العملية التجميعية أو عملية الدمج (الزطمة، ٢٠١١).

٣. **عملية التخريج** Externalization، وتعني تحويل معرفةٍ ضمنيةٍ إلى معرفةٍ صريحةٍ، وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين، مثل الاستعارة ورواية القصص، لتحويل المفاهيم والقيم الداخلية إلى معرفة الصريحة (Bourini *et al.*, 2013)، وتسمى عملية الإخراج (الزطمة، ٢٠١١).

٤. **عملية التجسيد** Internalization، وتعنى بتحويل المعرفة الصريحةِ إلى الضمنية، عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة

دراسة معرفتهم الضمنية، من خلال فهم واستيعاب المعرفة الصريحة (Heaidari *et al.*, 2011).



الشكل ٤ نموذج SECI

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى دراسة (الجبوري، ٢٠١١؛ Haslinda and Sarinah, 2009)

(٢,٢,٥): مصادر المعرفة

مصدر المعرفة هو المكان الذي يحوي أو يجمع المعرفة (المجالي، ٢٠٠٩)، فمصادر المعرفة متنوعة، ويمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية ممثلة بما تمتلكه المنظمة من خبرات متراكمة، واستراتيجيات، وعمليات، وتكنولوجيا، ومنها المكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، بالإضافة إلى ما يمكن تعلمه من الأفراد والجماعات، ومصادر خارجية ممثلة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وعلاقتها مع المنظمات الأخرى، ومنها المجهزون، والمنافسون، والزبائن، والجامعات، ومراكز البحث، والإنترنت، والمكتبات، وبراءات الاختراع الخارجية (العمري، ٢٠١٤؛ نوي، ٢٠١١؛ الطائي وآخرون، ٢٠١١؛ الزطمة، ٢٠١١؛ المجالي، ٢٠٠٩؛ Zaim, 2008).

(٢,٣): المبحث الثاني- إدارة المعرفة

تعني **إدارة المعرفة** (Knowledge Management) تحويل البيانات، والمعلومات، والتجارب، والخبرات التنظيمية إلى معرفةٍ مفيدةٍ قابلة لإعادة الاستخدام حتى يتم توزيعها، ومشاركتها مع الناس الذين هم بحاجة إليها (Terzieva, 2014).

أما (Bourini *et al.*, 2013; Haslinda and Sarinah; 2009; Wigg, 1997) فيجدون أنها عملية منهجية محددة منظمة، لاكتساب، وتنظيم، والاتصال لكلتا المعرفتين الضمنية والصريحة من قبل الموظفين، ويمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكون أكثر فعالية

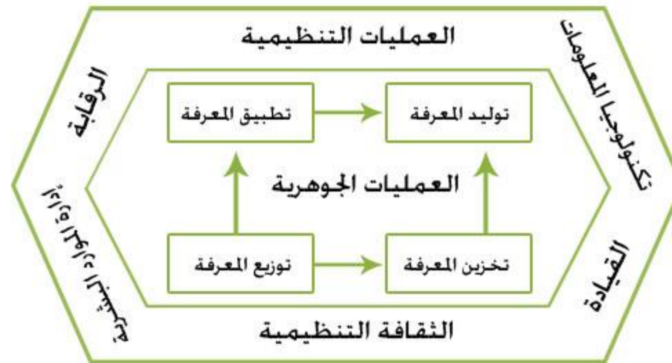
وإنتاجية في العمل. ومن وجهة نظر (زنيني، ٢٠١١) فهي كل ما يعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

ومن مدخل التحسين للتعلم والأداء في المنظمة، يرى بأن إدارة المعرفة هي المدخل لإضافة أو إنشاء قيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل (الطائي والعادلي، ٢٠١٤). فإضافة قيمة للأعمال، تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة (العلي والعمري، ٢٠٠٨).

ويعرفها نوري (٢٠١١) بأنها منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات المتمثلة في الأفراد ذوي الأدمغة الممتازة، تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة لضمان بقائها ونموها واستمرارية تنافسها. فهي استراتيجية للحصول على المعرفة الصحيحة من الأشخاص الصحيحين في الوقت المناسب، ومساعدة الآخرين، و وضع المعلومات الناتجة في العمل بطرق سليمة؛ لتحسين الأداء التنظيمي (Mehrez, 2013).

وهي أيضًا مدخل متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى التجارب والخبرات السابقة لدى العاملين (صويص وآخرون، ٢٠١١).

كما تعرف بأنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها من حيث اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارت وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي،(جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الطائي والعادلي، ٢٠١٤؛ الأغا وابو الخير، ٢٠١٢)، من خلال تفاعل عدة عناصر منها، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والقيادة الإدارية (عيسان والعاني،٢٠٠٨)، كما يوضح الشكل رقم (٥).



الشكل ٥ عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

المصدر: (الميالي،٢٠١١)

(٢,٣,١): مداخل إدارة المعرفة

تعددت أوجه بناء المعرفة، لذلك نرى تعددًا في مداخل إدارة المعرفة (أبو العلا، ٢٠١٢؛ الزريقات، ٢٠١١)، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. **المدخل المعلوماتي**، ويُرى فيه أن إدارة المعرفة عملية منهجية، ترتب المعلومات في قواعد بيانات خاصة بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة، فهو مدخل يركز على المعرفة الصريحة (أبو العلا، ٢٠١٢). كما يتضمن المدخل مجموعة الأنشطة المتعلقة بالبيانات والمعلومات، وتطوير قواعد البيانات (Malhorta, 2000).

٢. **المدخل التكنولوجي**، يتم بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات، ويركز هذا المدخل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (أبو العلا، ٢٠١٢)، من خلال دمج البرمجيات مع البنية التحتية للمعلومات، مثل، مستودعات البيانات، والنظم الخبيرة، ونظم المعالجة التحليلية، ونظم المعلومات المستندة على الإنترنت (Malhorta, 2000؛ العمري، ٢٠١٤) باستخدام شبكات الاتصال لمشاركة المعرفة (الزطمة، ٢٠١١).

٣. **المدخل الاجتماعي**، يركز على بناء المعرفة من خلال بناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، ويشمل المدخل البناء الاجتماعي للمعرفة (أبو العلا، ٢٠١٢).

٤. **المدخل الثقافي**، ويتعلق بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز المشاركة والإبداع، مثل التعلم الجماعي والمنظمات المتعلمة (الزطمة، ٢٠١١)، ويهتم بالأبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة، يركز هذا المدخل على المعرفة الضمنية (أبو العلا، ٢٠١٢).

٥. **المدخل الإداري**، ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة كأداة استراتيجية للإدارة (أبو العلا، ٢٠١٢)، فعملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ومشاركتها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية (الزطمة، ٢٠١١).

وفي هذه الدراسة فقد تم دراسة بُعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بناء على المدخل المعلوماتي والمدخل التكنولوجي، أما بُعد الثقافة التنظيمية فقد دُرس انطلاقًا من كل من المدخل المعلوماتي والتكنولوجي والاجتماعي والثقافي، وأما عن بُعد القيادة الإدارية فجاء من المدخل الإداري والثقافي، كما تتبع دراسة بُعد الهيكل التنظيمي من المدخل الاجتماعي والثقافي.

(٢,٣,٢): أهمية إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة موردًا أساسيًا للقوة الاقتصادية (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ Ansari *et al.*, 2012). حيث وفرت فرصًا كثيرة؛ لتحقيق التقدم التنافسي من خلال ابتكار تكنولوجيا، و وسائل إنتاج، وأساليب عمل جديدة، ساهمت في خفض التكلفة (Huang and Lai, 2012)، وزيادة الأرباح، وتوليد الإيرادات (صبري، ٢٠١٠). وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وازدياد حدة المنافسة العالمية أصبحت إدارة المعرفة تجمع بين مختلف العلوم

(Zomorodian et al., 2011). ومنها الاقتصاد، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم التسويق، وعلم الإدارة، وهندسة نظم الكمبيوتر، وعلم المكتبات، وغيرها (Haslinda and Sarinah, 2009).

كما تُحدّد أهمية إدارة المعرفة من حاجتها لتطوير مجالات جديدة للنمو في المناطق كثيفة المعرفة في ضوء التحول إلى اقتصاد المعرفة (Said *et al.*, 2014; Cheruiyot *et al.*, 2012)، فنمو وصعود إدارة المعرفة أحد أهم الاستجابات الإدارية للاتجاهات التجريبية المرتبطة بالتصنيع والعولمة، وتشمل النمو المهني للعمل المعرفي، والتقدم التكنولوجي وإمكانية تطبيقه من قبل العاملين. ومن الناحية التنظيمية فقد أثرت في شكل الهيكل التنظيمي بحيث أصبح أكثر ليونة ومرونة، كما عملت على إزالة البيروقراطية. وأدت أيضًا إلى بروز المعرفة كأصل ذا قيمة في المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lapiņa *et al.*, 2014; Abbasi *et al.*, 2013). كما تنبع أهميتها في قدرتها على حل المشاكل وتلافي تكرار الأخطاء، من خلال جمع الخبرات والمعرفة وتبادلها وتطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة (Gressgård,2014; Tahat, 2014)، إذ أن الأفراد في الواقع يتعلمون من التجارب خصوصًا في حال تكرارها، فالتعلم من حالاتٍ مختلفةٍ بالإضافة إلى تجنيبهم الأخطاء؛ يوفر الوقت والجهد اللازم لإعادة تنفيذ المهام مما يسهم في نجاح وتفوق المنظمة واستدامة أدائها (Terzieva, 2014). كما أن المعرفة تعد أداة للمنظمات الفاعلة؛ لاستثمار رأس مالها الفكري، وتعد أداة لتحفيز المنظمات؛ من أجل تشجيع القدرات الإبداعية (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢؛ Ansari *et al.*, 2012).

(٢,٣,٣): أهداف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ضرورة في أي منظمة نشطةٍ مليئةٍ بكميةٍ كبيرةٍ من المعلومات، وعلى هذه المنظمات أن تسعى لتحويل هذه المعلومات إلى قيمة (Žemaitis, 2014؛ صويص وآخرون، ٢٠١١)، كما يظهر فإن هناك اتفاقٌ بين الباحثين أن الهدف من إدارة المعرفة هو بناء وتطوير رأس المال الفكري؛ من أجل تحسين الأداء والإنتاجية (ماهر وحسين، ٢٠١٤؛ Mehrez, 2013؛ صويص وآخرون، ٢٠١١). فهي تسعى للاستخدام السريع والفعال والمبتكر للموارد والأصول، والبنى التحتية، والعمليات، والتقنيات (ماهر وحسين، ٢٠١٤؛ Gholami *et al.*, 2013). بالإضافة لتحسين الفاعلية التنظيمية، والكفاءة، والحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها داخل المنظمة على نحو فعال، وتحسين عمليات اتخاذ القرار في المنظمة للعمليات التجارية، والحصول على الممارسات الجيدة؛ للحد من تكاليف البحث والتطوير (Duran *et al.*, 2014)، وتطوير أداء العاملين، وتلبية احتياجات المستفيدين من المنظمة (الطائي والعادلي، ٢٠١٤). كما تهدف إلى إنشاء معارف جديدة وزيادة الابتكار(Atalay and Sarvan, 2014; Rašula *et al.*, 2012)؛ لتحقيق ميزة تنافسية (Gholami *et al.*, 2013; Heaidari *et al.*, 2011).

تهدف إدارة المعرفة أيضًا إلى تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة، وتحقيق التفاعل الإيجابي، وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير المستمر، والمشاركة بالمعرفة؛ لتلبية متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة

(ماهر وحسين، ٢٠١٤؛ السمير، ٢٠١٣). وأخيرًا فإدارة المعرفة تسعى للعمل كشبكة للأنشطة، وتسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية والأعمال الإلكترونية (صويص وآخرون، ٢٠١١).

(٢,٣,٤): عمليات إدارة المعرفة

يـتم التعـرف علـى عمليـات إدارة المعرفـة لتكـون عـاملاً رئيسـياً فـي ضـمان النجاح التنظيمي (Said *et al.*, 2014)، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى إنها أربع عمليات، بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). وقد تم اختيار مجموعة من هذه العمليات في ضوء ما نحتاجه لتوضيح مفاهيم هذه الدراسة (Pawlowski and Bick, 2012)، وفيما يلي عرض موجز لهذه العمليات:

(٢,٣,٤,١): تشخيص المعرفة

إن تشخيص المعرفة وتحديد احتياجات المنظمة، هي الخطوة الأولى في توليد المعرفة (العمري، ٢٠١٤؛ زنيني، ٢٠١١؛ الجبوري، ٢٠١١). وتبدأ هذه العملية بتعريف المعرفة، والبحث عن أماكن تواجدها في عقول العاملين، والنظم، والإجراءات، بالإضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة، وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢؛ داسي، ٢٠١٢). ويقصد بها عملية التعرّف على الفجوة المعرفية

الممثلة لما هو موجود من المعرفة مقابل ما يجب معرفته (العمري، ٢٠١٤؛ Zomorodian *et al.*, 2011).

(٢,٣,٤,٢): توليد المعرفة

يحدث توليد المعرفة عندما يكون هنالك معرفة جديدة في المجتمع عامة والمنظمة خاصة، وتتم بعد عمليات استحواذ واستيعاب المعلومات، وتتحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة بشكل فردي وجماعي (DeWitt *et al.*, 2014). كما أن توليد المعرفة ينطوي على إحداث تكامل في شبكة العمل من خلال المعلومات المستلمة، كما يشترط أن تكون المعرفة مبتكرة؛ لتحدث أثرًا أكبر خلال تطبيق المعرفة (زنيني، ٢٠١١). من خلال العصف الذهني، وإجراء البحوث؛ لتحقيق أفضل استخدام للأصول المعرفية (Gholami *et al.*, 2013). فهذه العملية تتطلب إتاحة الفرص للجميع لأداء العديد من التجارب، والتي قد تؤدي إلى الابتكار أو حتى إيجاد أفكار ذات قيمة، كما تقوم بعض المنظمات بعمل برامج تطوعية لتقديم الأفكار على أساس منتظم، أو من خلال عقد الندوات الحوارية للتعلم من التجارب المختلفة، وتسجيل الأسباب وتحليلها (Bureš and Stropková, 2014). كما أن توليد المعرفة الجديدة سلوك يجب أن يوجد في جميع الإدارات، وأن لا يكون مخصصًا من وحدة واحدة، مثل دائرة البحث والتطوير (Zaim, 2008).

(٢,٣,٤,٣): تخزين المعرفة

تقوم عملية تخزين المعرفة على أسلوب توفير المعرفة من خلال تسجيلها، والاحتفاظ بها، وإدامتها، وتنظيمها، وتسهيل الوصول إليها، واسترجاعها؛ لاستخدامها في الوقت المناسب عند الحاجة إليها (ماهر وحسين، ٢٠١٤؛ Gholami *et al.*, 2013). فقد تكون المنظمة معرضة لفقد المعرفة بالنسيان أو صعوبة الوصول إليها؛ ولهذا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها يشكل عنصرًا هامًا لإدارتها (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢).

يتطلب تخزين المعرفة وجود ذاكرة تنظيمية، تحوي مجمل ما يحمله الأفراد من معرفة سابقة، يمكن أن تأخذ شكل وثائق مكتوبة ومصادر بيانات جاهزة، وتشبه بالدماغ البشري (Terzieva, 2014)، وتقوم الذاكرة الفردية على الملاحظات، والخبرات، والأعمال الفردية (الحنيطي، ٢٠١٣) فارتفاع معدلات دوران العمل، واللجوء إلى العقود المؤقتة والاستشارية، يزيد من الحاجة لتخزين المعرفة؛ لأن المعرفة الضمنية غير الموثقة تذهب بترك الأشخاص المؤقتين للمنظمة، أما المعرفة الصريحة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات الخاصة (ابوفارة وعليان، ٢٠١٠).

(٢,٣,٤,٤): مشاركة المعرفة

إن العبارة القائلة بأن "المعرفة قوة" ينبغي أن تتحول لتصبح "مشاركة المعرفة هي القوة" (Christopoulou *et al.*, 2014)، ومنذ القدم قال علي بن أبي طالب "**إنما زهد الناس من**

العلم من قلة ما يرون من انتفاع ما تعلم بما علم"، وهذا يدل على ضرورة المشاركة بالعلم والمعرفة.

تتأثر عملية تشارك المعرفة داخل المنظمة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى بمجموعة من العوامل منها: طبيعة المعرفة، ودوافع المشاركة، والفرص المتاحة لمشاركة المعرفة، فمهمة المنظمات الرئيسية هي تهيئة بيئة فعالة؛ لتشجيع تدفق الاتصالات من خلال تعزيز هذه العوامل، وتدفق المعرفة المستمر داخل المنظمة؛ للحفاظ على عملية استيعاب المعرفة، وتجنب انخفاضها (Žemaitis, 2014).

إن وجود علاقة تعاون ومشاركة للمعرفة فيما بين الأفراد يسهم بشكل إيجابي في سير المنظمة نحو النجاح (Kuzu and Özilhan, 2014). ويتم هذا التعاون عبر وسائل الاتصالات والأدوات المتاحة لذلك، فقد يكون هذا الاتصال رسمياً عبر الوسائل الإلكترونية أو التقليدية، ممثلاً للمعرفة الصريحة، وقد يكون بشكل غير رسمي ممثلاً بالمعرفة الضمنية (Žemaitis, 2014). وقد أثبتت الدراسات أن أفضل وسيلة لتحسين تأثير مشاركة المعرفة هي التعاون في مجال البحث والتطوير في المنظمة (Gong and Zhang, 2014)، وتمكين التعلم التعاوني (DeWitt *et al.*, 2014).

تحتاج المنظمات إلى تدريب الموظفين وصقل مهاراتهم والعمل على إيجاد حلول سريعة للمشكلات فيما بينهم، لتسهيل عملية المشاركة، و وجود أنظمة اتصال ومشاركة إلكترونية يؤدي

إلى إيجاد لغة مشتركة بين جميع العاملين، فعملية المشاركة مهمة جدًا خصوصًا في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ؛وذلك لتلافي ما قد يحدث في حال غياب موظف ذي خبرة أو استقالته (Bureš and Stropková, 2014; Anvari *et al.*, 2014).

كما في توليد المعرفة فإن عملية مشاركة المعرفة تتطلب من الشركات خلق بيئات مفتوحة، ووضع أنظمة للحوافز والمكافآت؛ لتحفيز أعضاء المنظمات بشكل إيجابي (Kuzu and Özilhan, 2014)، كما تعد المزايا المترتبة على مشاركة المعرفة أكبر بكثير من تكلفة إنتاجها (Gong and Zhang, 2014).

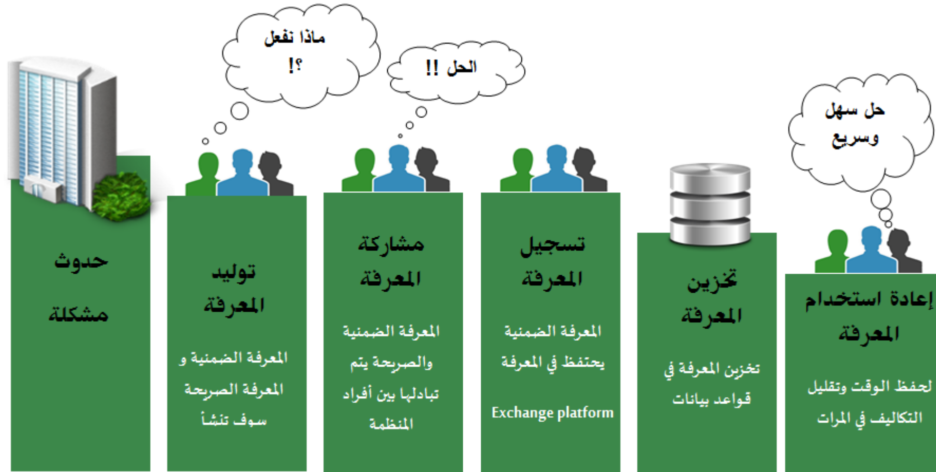
(٢,٣,٤,٥): تطبيق المعرفة

يُعنى بتطبيق المعرفة استخدامها، والاستفادة منها بفاعلية، وإيجاد معنى للمعلومات المستلمة، ومن ثم تطبيقها على العاملين مباشرة أو من خلال الهيكل التنظيمي (زنيني، ٢٠١١؛ الزطمة، ٢٠١١). الخطوة الهامة في تطبيق إدارة المعرفة هي ربطها مع الأهداف التجارية والتنظيمية للمنظمة، ولتنفيذ ذلك فعلى المنظمة إنشاء إطار معرفي وتوضيح أهمية المعرفة في المنظمة، من خلال خلق رؤية مشتركة للمعرفة، والقيم الموجودة داخل المنظمة، وخلق ثقافة تبادل معرفي تعتمد على الاحترام بين الفريق والثقة المتبادلة والعلاقات الفردية والجماعية الإيجابية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ المعرفة وتنظيمها (Duran *et al.*, 2014).

يستوجب تطبيق المعرفة إدراك قيمتها (DeWitt *et al.*, 2014)، فالمنظمات تسعى لتحسين أدائها والتعلم من أخطائها السابقة، حيث تراقب خبرتها وتكرر أدائها؛ للتحسين المستمر من خلال التعلم من الخبرة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). فهنالك عدة آليات لتطبيق المعرفة، أهمها، التوجيهات، والروتين التنظيمي، وفرق العمل المدارة ذاتيًا (العمري، ٢٠١٤؛ Huang and Lai, 2012؛ الجبوري، ٢٠١١؛ الزطمة، ٢٠١١). كما تعد عمليات التوليد والتخزين والتوزيع للمعرفة، عمليات دون قيمة إذا لم يتم تطبيق المعرفة (زنيني، ٢٠١١)، كما أن التعرف على الفجوات المعرفية ضروري خصوصًا مع وجود كم هائل من المعارف المتاحة (Mehrez, 2013)، إذ أن تطبيق المعرفة يتطلب جهدًا أكثر انتظامًا، وانضباطًا، من أجل تحويل الأفكار المبتكرة والإبداعية إلى قيمة ملموسة (Zaim, 2008).

(٢,٣,٤,٦): التكامل المعرفي بين عمليات إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة قدرة إنسانية، إذ أنها يمكن أن تتمثل بالمهارة، والخبرة، والذكاء، والقدرة على أداء الأعمال، كما يمكن النظر إليها على أنها عملية ديناميكية، لأنها تحدث بين الفرد وبيئته (العزاوي والجنابي، ٢٠١١)، فإدارة المعرفة تعمل على تحفيز المنظمات نحو التجديد ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة (صويص وآخرون، ٢٠١١؛ الجبوري، ٢٠١١)، ويبين الشكل رقم (٦) التكامل المعرفي بين عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.



الشكل ٦ تكامل عمليات إدارة المعرفة

المصدر: (Lin and Lin, 2006)

(٢,٣,٥): مقومات تطبيق إدارة المعرفة

أشار ابوفارة وعليان (٢٠١٠) إلى مقومات التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة، ومنها، تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش، وتشجيع روح التعاون والتعلم في الفريق، وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الأفراد والفرق والمنظمة، ومساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم، والتركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها، بالإضافة إلى التركيز على الحالات المبدعة والمبتكرة في المنظمة، كما يشير آل عثمان (٢٠١٣) إلى أن من أهم مقومات ومستلزمات إدارة المعرفة على المستوى الكلي، ضرورة وجود بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(٢,٣,٦): عوامل نجاح إدارة المعرفة

تعد المعرفة واحدة من القوى الدافعة الهامة لنجاح منظمات الأعمال، حيث أصبحت تحوي كثافة في المعرفة، فهي توظف العقول أكثر من الأيدي، واحتياجات الاستفادة من قيمة المعرفة آخذة في الازدياد؛ ونتيجة لذلك، يجب التعامل مع المعرفة بشكل منتظم مثل الموارد المادية الأخرى، ولهذا فإن المنظمات بحاجة لدراسةٍ منهجيةٍ لعوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة (Wong, 2005). والتي تسهم إيجابًا في تحقيق رتبة تنافسية عالية (Ansari *et al.*, 2012)، وحفظ الموارد المهدرة وتعظيم الدخل الكلي للمنظمة (Al-oqaily *et al.*, 2014). وتستخدم عوامل النجاح الحاسمة لتحديد وترتيب أولويات متطلبات العمل والأنظمة التقنية (Ansari *et al.*, 2012)، وبالنظر إلى مقومات تطبيق إدارة المعرفة استنتجت الدراسة أن هناك عوامل مشتركة لنجاح هذا التطبيق، ويؤكد هذه النتيجة كل من دراسة (Megdadi *et al.*, 2012; Asgari *et al.*, 2012; Mathi, 2004)، إذ أن عوامل النجاح الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات جاءت في هذه الدراسات ضمن خمس فئات رئيسية، وهي، الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، و مقاييس المعرفة.

القيادة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، جميعها عوامل ضرورية في منظمات المعرفة؛ كونها تسهم في تحقيق التفاعل بين المعلومات والمعرفة، وتفعيل الإجراءات، وتحفيز عمليتي الإبداع والابتكار لدى الأفراد (صبري، ٢٠١٠). ولضمان نجاح إدارة المعرفة يرى (Mathi, 2004) وجود عدة عوامل مهمة لمواكبة المتطلبات المستقبلية، منها تخصيص أولوية

عالية لمبادرة أصحاب الإدارات العليا، وتطوير وتنسيق خطط الاتصالات لهذه المبادرات، وتقوية مشاركة الموظفين، بالإضافة إلى تقديم حوافز لتبادل المعرفة.

وفي هذه الدراسة تقصد الباحثة بعوامل نجاح إدارة المعرفة، هي تلك المتطلبات التي يجب توافرها كي يتحقق نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس المعرفة، وهذه العوامل تعد الفئات الرئيسية لنجاح إدراة المعرفة، وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل.

(٢,٣,٦,١): الثقافة التنظيمية

يُعنى بالثقافة التنظيمية خليط التوقعات المشتركة (Ansari *et al.*, 2012) والعادات الاجتماعية، والقواعد غير المكتوبة، التي تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة، حيث يشكل هذا الخليط سلسلة الأفكار الأساسية، التي تؤثر باستمرار على فهم الاتصالات وأفعال الموظفين بطريقة دقيقة (Asgari *et al.*, 2012). ويقصد بها (الحنيطي، ٢٠١٣؛ Yazdani *et al.*, 2011 ؛Hamidi *et al.*, 2012 ؛Mehregan *et al.*, 2012؛ الرقب، ٢٠١١؛ العاجز، ٢٠١١) مشاركة الفلسفات والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والأفكار، والمعايير التي تشكل المنظمة وتؤثر على عملها، وتقود السلوك الإنساني. ويعبر عنها أيضًا بنمط الافتراضات التي تم اكتشافها وتطويرها؛ للتكيف مع المحيط الخارجي وتوفير التفاعل الداخلي في المنظمة، فهي الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير في حلول المشكلات (حريم

والساعد، ٢٠٠٦). كما تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع، منها، الثقافة الريادية، والثقافة البيروقراطية، والثقافة الجماعية، وثقافة رسالة المنظمة وأهدافها (الرقب، ٢٠١١). كذلك تحدد أهميتها بتأثيرها في عدة جوانب، فهي تسهم في تحقيق الانتماء التنظيمي، وتؤثر على الهياكل التنظيمية، وفاعلية المنظمة (الرقب، ٢٠١١؛ صبري، ٢٠١٠).

ترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية أنها تشابهت في المضمون. وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائيًا بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والمعايير السائدة بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في نجاح إدارة المعرفة.

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة أبعاد، منها، الثقة، والمناخ التنظيمي، والتحفيز والتعاون، والتعلم من المشكلات (Abdulla *et al.*, 2014; Taghavi *et al.*, 2013; Zomorodian *et al.*, 2011; Yazdani *et al.*, 2011)، والإبداع والابتكار، ومشاركة المعرفة (Ansari *et al.*, 2012; AL-Hakim and Hassan, 2012)، والعمليات التنظيمية، والناس، والقيم، والعمل الجماعي، ودور الموظفين في اتخاذ القرارات، وتطوير ثقافات مبتكرة (Rašula *et al.*, 2012). كما تشمل الأنظمة، ومنها أنظمة المعلومات (الحنيطي، ٢٠١٣؛ Cheruiyot *et al.*, 2012؛ Hamidi *et al.*, 2012؛ Allameh *et al.*, 2011).

لخص (الرقب، ٢٠١١؛ العميان، ٢٠١٠) مجموعة العناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية، على النحو التالي، **القيم التنظيمية**، وهي القيم التي تجمع بين أفراد المنظمة في مكان العمل،

لمواجهة الظروف البيئية، لتوجيه سلوك جميع الأفراد (Moghaddam *et al.*, 2013)، ومنها، الاهتمام بإدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء، والمساواة بين الأفراد العاملين. **المعتقدات التنظيمية،** الأفكار المشتركة في بيئة العمل، والتي تحدد كيفية إنجاز المهام، ومثالها، المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي (العاجز، ٢٠١١). **التوقعات التنظيمية،** هي مجموعة التعاقدات غير المكتوبة، والتي تدور في ذهن الأفراد، مثل، توقعات الرؤساء من المرؤوسين المرتبطة بالاحترام والثقة (الأغا وآخرون، ٢٠١٢). **الأعراف التنظيمية،** المعايير المطبقة في المنظمة.

تسهم الثقافة التنظيمية بشكل ملحوظ في إدارة المعرفة (الرقب، ٢٠١١؛ صبري، ٢٠١٠)، ويعود ذلك لأنها تحدد المعايير الأساسية بشأن لماذا وكيف يمكن توليد المعرفة، وتبادلها، والاستفادة منها في المنظمة (Yazdani *et al.*, 2011)، بحيث تحقق ميزة تنافسية للمنظمة، عن طريق اندماجها بعمليات إدارة المعرفة (Rašula *et al.*, 2012)، فتعد عاملًا مهمًا لضمان قدرة الموظفين، وزيادة الوعي لتطبيقات إدارة المعرفة (Al-oqaily *et al.*, 2014)، كما تحدد العمل المقبول وغير المقبول (الرقب، ٢٠١١). يرى(العمري، ٢٠١٤؛ Kathiravelu *et al.*,2014) أن الثقافة التنظيمية يجب أن تتسم بعدة سمات أهمها، فهم أهمية إدارة المعرفة، والدعم الإداري لإدارة المعرفة، ومحفزات مشاركة المعرفة، وتشجيع التفاعل لتوليد المعرفة الجديدة والمشاركة بها.

كما يشير (الرقب، ٢٠١١؛ الزيادات، ٢٠٠٨) إلى ضرورة تسخير الثقافة التنظيمية لصالح إدارة المعرفة، من خلال أساليب عدة، منها، تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، وتحديد مالكي المعرفة ومشاركيها ومن يستطيع خزنها، بالإضافة إلى إيجاد بيئة تفاعلية اجتماعية تحدد أطر تطبيق المعرفة في ظروف مناسبة، وتشكيل عملية توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في المنظمة. فثقافة العاملين تتطلب التفاعل بين رغبتهم في تبادل المعرفة وتقديمها للآخرين بشكل طوعي (Cheruiyot *et al.*, Al-Ghamd, 2013 ;2012؛ البكاري، ٢٠١٢؛ الرقب، ٢٠١١؛ صبري، ٢٠١٠). إن المنظمات التي تعتمد على العلاقات التقليدية مثل الرقابة والسلطة يصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأوامر والإشراف تحد من فرص تشكل المجموعات والوحدات الاجتماعية، وتفاعلها مع بعضها البعض (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). ومن أجل تحسين توليد المعرفة ومشاركتها، يجب وضع سياق تفاعلي للمحافظة على المعرفة؛ لأن الثقافة التنظيمية تشجع على التغيير والتعبير عن الأفكار والمشاركة والتواصل، والحوار، والتعلم (Yusuf and Wanjau, 2014; Abbasi *et al.*, 2013; Mehregan *et al.*, 2012)، من خلال تنمية وتطوير وتدريب العاملين لتحقيق مشاركتهم الفعلية (العمري، ٢٠١٤).

كما أن هناك مجموعة من القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، ومنها، فهم قيمة عمليات إدارة المعرفة، ودعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة، و وجود نظام حوافز ومكآفات لمشاركة المعرفة، بالإضافة إلى وجود نظام اتصالات فعال (AL-Ghamd, 2013؛ آل عثمان، ٢٠١٣؛ حريم والساعد، ٢٠٠٦)، ووجود الوقت الكافي

لمشاركة المعرفة، وتوافر المهارات اللازمة لإدارة المعرفة (الرقب، ٢٠١١)؛ لذا جميع ما سبق من القضايا تشكل أسبابًا رئيسة لنجاح الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة أو فشلها.

لخص حريم والساعد (٢٠٠٦) وظائف ثقافة المنظمة بأربع وظائف رئيسية، أولًا **توحيد الهوية التنظيمية للأفراد**، من قيم ومعايير ومدركات، وإضفاء شعور الوحدة، وبالتالي توحيد الأهداف (العاجز، ٢٠١١)، وثانيًا **تعزيز الالتزام الاجتماعي**، أما ثالثًا فيشمل **تعزيز استقرار المنظمة** من خلال تشجيع التعاون بين أعضاء المنظمة، وأخيرًا **تشكيل السلوك**، وذلك بإيضاح كل ما يدور في المنظمة لأعضائها. ولتحقيق هذه الوظائف يرى (الرقب،٢٠١١؛ الزيادات، ٢٠٠٨) وجود عدة عوامل ثقافية تسهم في تشجيع الأفراد لتحقيق ممارسات إدارة المعرفة، ومنها، توفير روابط بين مشاركة المعرفة وأهداف المنظمة وربطها بالقيم التنظيمية، وتشجيع الأفراد على التعاون من خلال الإدارة المتمكنة، وتحقيق تكامل عمليات المشاركة المعرفية وروتين العمل، والتوفيق بين حجم العمل المبذول من الأفراد وحجم المعرفة في المنظمة.

(٢,٣,٦,٢): القيادة الإدارية

يعنى بمصطلح القيادة الإدارية، النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ القرارات، والأوامر والإشراف على الآخرين، ويمتلك سلطة رسمية من خلال التأثير بقصد تحقيق هدف معين (الرقب، ٢٠١١)، لذا يكمن التحدي المعرفي في مدى تمكن القيادة الإدارية من تطوير المنظمات، من خلال جمع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد، ودعمهم لتوليدها،

ونشرها، ومن ثم توظيفها بكفاءة؛ لخدمة المجتمع والمنظمة، فيمكن للمنظمات التي تمتلك قيادتها القدرة على تجديد الموجودات المعرفية، وتطوير المخرجات وتبني الأساليب الإدارية الحديثة، النجاح في بيئة الأعمال الدولية في عصر المعلوماتية (صبري، ٢٠١٠). وهذا يتطلب من المنظمات إيجاد قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة وسياساتها ومفاهيمها (الرقب، ٢٠١١)، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها، واختيار أفرادٍ مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). وتشمل القيادة المدراء ومساعديهم وكبار المسؤولين في الإدارة الذين يسعون لنجاح المنظمة، وتحقيق النمو السريع؛ لحماية المنظمة من المنافسة الخارجية (الحنيطي، ٢٠١٣)، فنجاح القيادة يرتبط بقدرتها على تخزين المعلومات، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وتوظيفها؛ لبناء مجتمع المعرفة، في ظل مناخ تكنولوجي معلوماتي (عيسان والعاني، ٢٠٠٨).

تقصد الباحثة بالقيادة الإدارية الأنشطة الخاصة بالقدرة على التأثير الجماعي في سلوك الأفراد، وتوجيهم نحو تحقيق إدارة المعرفة، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

لذلك يجدر بالقادة تحفيز العاملين وتحقيق مشاركتهم، وتوليد الثقة فيما بينهم (Huang and Lai, 2012؛ الرقب، ٢٠١١)، فدور الإدارة يكمن في العمل على إيجاد هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية، ليعملا معًا على تقديم الآليات والطرق المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد، وتجديد هذه المعرفة (صبري، ٢٠١٠). بالإضافة إلى توفير الظروف والبيئة الملائمة لهؤلاء الأفراد (AL-Ghamd, 2013)، وتسهيل

وصـولهم لمـوارد المعرفـة مـن خـلال تـوفير بيئـة لتبـادل المعرفـة والتعـاون والتفاعـل، وتوجيـه الممارسـات الجيـدة للموظفين فـي أعمـالهم، وتعزيـز بيئـة الـتعلم مـن أجل تطـوير فهـم منهجـي، وتشـجيع الاتصـالات بـين الأعضـاء، وبنـاء العلاقـات، والاعتـراف بالمسـاهمات الفرديـة، وتـوفير فرص متساوية للجميع (Bun, 2014)، ولهذا ينبغي أيضًا على القائد تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة (Ansari *et al.*, 2012)، وتحديد دور كل فرد أو مجموعة، وإيجاد طرق وأساليب مبتكرة؛ لزيادة وتطوير قاعدة المعرفة في المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم لضمان وجود رؤية واحدة في المنظمة (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢).

يتوجب على القادة أن يكونوا قدوة في تجسيد أفضل الممارسات لإدارة المعرفة، وأن يكونوا نموذجًا في تصرفاتهم وليس فقط بكلامهم، فيجب عليهم تقديم معرفتهم ومشاركتها، والحث على الـتعلم المسـتمر، والبحـث عـن المعرفـة والأفكـار الجديـدة، وتوجيـه الجهـود للتغييـر الإيجـابي والتحسين المستمر، بالإضافة إلى ضرورة الدعم المستمر والالتزام من قبل الإدارة والقيادات العليا (Wong, 2005). نخلص إلى أنه على القائد أن يتمتع بعدة مهارات أهمها، القدرة على إلهام الآخرين، وحل المشاكل وتسوية الخلافات، والمبادرة، الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، وتمكين التابعين من التأثير والسيطرة (حريم، ٢٠٠٦)؛ وذلك لتوليد والتشارك بها وتطبيقها.

تعددت أنواع القيادة ومصادرها، فيعتمد البعض على قوة الشرعية، والبعض الآخر على قوة المكافأة، وآخرون على قوة العقاب، وغيرهم على قوة المعلومات (الرقب، ٢٠١١)، كما تعددت النظريات القيادية، فظهر منها ما يتناسب مع إدارة المعرفة ومنها ما لا يتناسب، فنظرية سمات

القائد لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة (السمير، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١)، أما نظرية سلوك القائد تعد الأكثر ملائمة وتوافقًا مع تطبيق إدارة المعرفة (السمير، ٢٠١٣)، بالإضافة إلى النظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية (الرقب، ٢٠١١). كما وجد أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونقل المعرفة (Allameh *et al.*, 2011).

(٢,٣,٦,٣): الهيكل التنظيمي، والأدوار، والمسؤوليات

يقصد بالهيكل التنظيمي، تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية، وتوضيح نظم تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (Bun, 2014؛ الرقب، ٢٠١١)، ويراه (Ansari *et al.*, 2012) مجموعة الحلول التي تصنف الناس في مهام مختلفة، حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات، والمستويات الإدارية، والبنية الاجتماعية في المنظمة، من خلال تشكيل سياسات المنظمة، وتوزيع المهام، وتوضيح كيفية إنجازها عبر خطوط رسمية أو غير رسمية، وتشكيل فرق ومجموعات العمل (الحنيطي، ٢٠١٣؛ آل عثمان، ٢٠١٣). وجميع أعضاء الفريق على اختلاف مستوياتهم الإدارية يمكنهم اتخاذ قرارات ضمن اختصاصاتهم الوظيفية، إذا وجد تحديد واضح للمسؤولية، فتحديد الأدوار والمسؤوليات (Bun, 2014) يبين تقاسم المخاطر والمكافآت، ويحدد الاستعداد لتبادل الأفكار والمعرفة (AL-Hakim and Hassan, 2012; Lin and Lin, 2006) من خلال تخصيص الأنشطة والموارد بين الناس (Allameh *et al.*, 2011). ولهذا أهمية كبيرة في الاستفادة من

التقنية والتكنولوجيا (Najjaran *et al.*, 2014)، ويتأثر اعتماد التكنولوجيا بحجم المنظمة (Said *et al.*, 2014).

خلصت الباحثة من خلال التعاريف السابقة أن المقصود بالهيكل التنظيمي، الإطار العام الذي يتم فيه تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن الوحدات التنظيمية، وتحديد نطاق الاتصالات الرسمية، وتوجيه معرفة الأفراد، لإدارة المعرفة بشكل فاعل.

تتسم الهياكل التنظيمية الناجحة، بعدة سمات، أولها، **التوازن**، من خلال تفعيل العلاقات المتوازنة بين المسؤوليات والصلاحيات، وفي نطاق الإشراف وقنوات الاتصالات، ثانيهما، **الاستمرارية**، من خلال تطبيق القواعد الدقيقة والصحيحة في بناء الهيكل التنظيمي؛ لتجنب تكرار حدوث تغيرات جذرية (الرقب، ٢٠١١؛ آل دحوان، ٢٠٠٨)، ثالثهما، **المرونة**، ويُعنى بها قابلية الهيكل التنظيمي في مواجهة التغييرات والتعديلات البيئية الداخلية والخارجية، لزيادة توزيع المعرفة خارج الحدود التقليدية (Najjaran *et al.*, 2014; Ansari *et al.*, 2012)؛ فزيادة المرونة تسهم في تفعيل إدارة المعرفة (Hamidi *et al.*, 2012; Lee and Lee, 2007)، وفي أطر تطبيق إدارة المعرفة يتسم الهيكل التنظيمي بممارسة أسلوب القيادة وليس الإدارة الفنية (Taghavi *et al.*, 2013)، ووجود جماعات ممارسة المعرفة، و توفر وحدة إدارية تعنى بالمعرفة (العمري، ٢٠١٤).

يتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي، درجة التعقيد ودرجة الرسمية ودرجة المركزية (Najjaran *et al.*, 2014؛ Lai, 2013؛ AL-Hakim and Hassan, 2012 ؛

Zomorodian *et al.*, 2011 ؛Yazdani *et al.*,2011؛Ansari *et al.*, 2012؛ حريم، ٢٠٠٦)، حيث تشير **درجة التعقيد** إلى معدل التمايز في المنظمة، التمايز الأفقي بين الوحدات، والتمايز العمودي على ارتفاع الهيكل الهرمي، والتمايز الجغرافي بين المعدات والوحدات والموارد البشرية، فهي تحدد أسلوب تمييز العاملين في الأنشطة والوظائف. يشير البعد الثاني المتمثل **بدرجة الرسمية**، لضرورة الالتزام باللوائح والأنظمة والإجراءات الداخلية والمعايير الرسمية خلال تنفيذ الأنشطة في المنظمة (Abdulla *et al.*, 2014; Yazdani *et al.*, 2011). وأخيرًا يظهر البعد الثالث **درجة المركزية**، ويُعنى بها مدى تركيز صنع القرار والسيطرة والسلطة في نقطة واحدة في المنظمة، فتؤدي المركزية العالية إلى الحد من التفاعلات بين أعضاء المنظمة، وتقلل من فرص النمو والتقدم، كما تحد من إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل (Bun, 2014). وقد ظهر أن هنالك علاقة عكسية بين هذه الأبعاد وعمليات إدارة المعرفة من توليد وتوزيع وتبادل (Najjaran *et al.*, 2014).

يحدد الهيكل التنظيمي تدفق المعلومات من مستوى إلى مستوى داخل الشركة (Bun, 2014)، فالهيكل التنظيمي الهرمي البيروقراطي يتصف بعدم المرونة في عمليات توليد ونقل ومشاركة المعرفة (Najjaran *et al.*, 2014; Lee and Lee, 2007) (الرقب، ٢٠١١)، وكذلك تعيق القنوات الرسمية تدفق المعرفة بشكل فعال، ويظهر في الهياكل البيروقراطية مجموعة من المشكلات، منها، المقاومة الداخلية والأنظمة والإجراءات المزعجة، ومنع الابتكار الشخصي، والحد من الشعور بالمسؤولية (Najjaran *et al.*, 2014)، ويجدر بالمنظمات إيجاد أنماط غير رسمية لقنوات توزيع المعرفة قائمة على الثقة والتعاون، وذلك

لتسريع نقل المعرفة ومشاركتها بشكل فعال (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). وفي الوقت الذي تسمح فيه الهياكل الإدارية الهرمية التقليدية بنقل المعرفة عموديًا من خلال تسلسل الأوامر والوظائف (Najjaran *et al.*, 2014)، فإنها تحد من نقل المعرفة أفقيًا (Kanagasabapathy *et al.*, 2006). كما وتؤثر هيكلية المنظمة في توليد وتنظيم المعرفة (الرقب، ٢٠١١)؛ لذا يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية وتخفيف الطبقية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة (جرادات والمعاني، ٢٠١٤)، حيث تسعى المنظمات للتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المتعددة المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تسطحًا، فالهياكل الأفقية والشبكية وغير المهيكلة (Taghavi *et al.*, 2013) والمصفوفية تعد الأكثر ملائمة لدعم إدارة المعرفة (جرادات والمعاني، ٢٠١٤)؛ وذلك لتتآلف مع التغييرات البيئية المختلفة (Lai, 2013)، وتسعى المنظمات أيضًا إلى التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى أنماط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية (Najjaran *et al.*, 2014; Yusuf and Wanjau, 2014).

(٢,٣,٦,٤): البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

يخطأ الكثيرون في اعتبار التكنولوجيا مرادفا للاختراعات الحديثة، فالتكنولوجيا هي كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله، ويُنظر إليها باعتبارها طريقة عمل الأشياء (نوي، ٢٠١١).

يتطلب نجاح إدارة المعرفة وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية متينة مدعومة بمصادر كافية (Al-oqaily *et al.*, 2014; AL-Ghamd, 2013; Ansari *et al.*, 2012)، وينبغي على

المنظمات تطوير السلوكيات الإدارية للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، لإدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية (عيسان والعاني، ٢٠٠٨)، حيث يُعنى بالبنية التحتية لبتكنولوجيا المعلومات مجموعة المعدات وأجهزة الحاسوب والبرامج الحاسوبية التي تساعد في توفير وتسريع المعلومات وتوزيعها، كما تسهم في عملية استرجاع المعلومات والبيانات، من قبل جميع العاملين في المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من مشاركة المعرفة، وتوفير الاتصالات مما يسهم في زيادة كفاءة المنظمة (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ البكاري، ٢٠١٢؛ الشمري والحدراوي، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨). كما تشتمل على مجموعة الموارد المترابطة والمتفاعلة، من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات (العلي والعمري، ٢٠٠٨)، وبرامج العقل الإلكتروني، والبرامج التحفيزية (الفارس، ٢٠١٠)، وجميع المعدات، التي تساعد على توفير الإمكانات التكنولوجية (جرادات والمعاني، ٢٠١٤).

يعنى بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الباحثة، الإطار المتكامل لمجموع المعدات المادية من الأجهزة الحاسوبية وأجهزة الشبكات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، التي تساعد في توفير المعرفة وإدارتها بشكل جيد.

يتشكل مكون تكنولوجيا المعلومات من عنصرين أساسين، الأول هو إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات (Bun, 2014; Rašula *et al.*, 2012; Hamidi *et al.*, 2012)، أما الثاني فهو قدرة تكنولوجيا المعلومات على التقاط المعرفة، وذلك من خلال الوصول إلى البنية

التحتيـة للشـبكة والأجهـزة، والوصـول إلـى البـرامج التطبيقيـة (Ansari *et al.*, 2012; Zomorodian *et al.*, 2011).

يعد دور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مهمًا جدًا، كونه يعزز وصول المعرفة ونقلها ومشاركتها، كما يسهل تطبيق البرمجيات الخاصة توفير المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؛ لتعظيم قيمة المعرفة، وتسهيل الاتصالات، وجمع المعرفة وإعادة استخدامها (Al-Ghamd, 2013; Cheruiyot *et al.*, 2012). لذا لا يمكن تجاهل دور أدوات تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد ونقل المعرفة ومشاركتها (Huang and Lai, 2012)، إذ إن تكنولوجيا المعلومات توفر القاعدة الأساسية للمعرفة الصريحة، من خلال الحصول عليها وتخزينها وتوثيقها (صبري، ٢٠١٠). فهي تؤدي دورًا مهمًا في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (الزعبي والزيدي، ٢٠١٢)؛ لذلك ينبغي على المنظمة استحداث وسائل تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها والاستفادة منها (الأغا وابو الخير، ٢٠١٢). حيث يتم تنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال عدد من الآليات المختلفة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Zaim, 2008)، بما فيها قواعد البيانات المعرفية في بيئة إلكترونية آمنه تصمم بشكل مدروس، بحيث يتم إعدادها من ذوي الخبرة والمختصين (Kasapbasi, 2014). وتعمل نظم تبادل المعرفة أو مستودعات المعرفة الإلكترونية على تحسين عمليات إدارة المعرفة (Ansari *et al.*, 2012)، من خلال جعلها سهلة وملائمة للموظفين؛ ليتسنى لهم القدرة على تخزين ونقل واستخدام المعرفة (Gressgård,

2014; Bun, 2014). فعملية الحصول على المعرفة وتدوينها ليست بالأمر السهل، فهي تتطلب التفاعل المستمر ونشر ثقافة المشاركة في المعرفة بين العاملين، من خلال التدريب والتعليم المنظمي بالإضافة إلى دمج المتقاعدين بالعاملين الحاليين (Bureš and Stropková, 2014).

الجديد في مجال إدارة المعرفة هو إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية، والمتصفحات، ومستودعات البيانات، والبرمجيات للتعامل مع تنظيم أوسع للمعرفة المتوفرة في المنظمات (Bureš and Stropková, 2014؛ نوي، ٢٠١١). فالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين، البنية الخاصة بتكنولوجيا الاتصال والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (Yusuf and Wanjau, 2014; Allameh *et al.*, 2011).

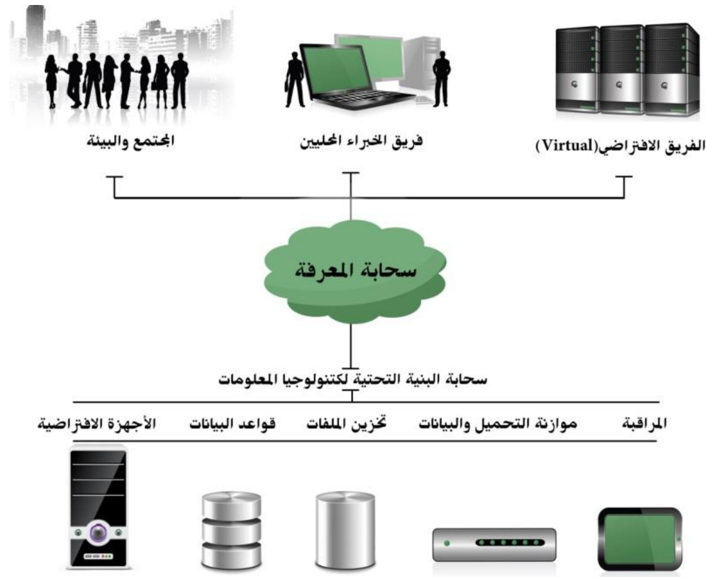
تتكون مستلزمات تكنولوجيا المعلومات من مزيج الحواسيب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات والشبكات، **فأجهزة الحاسوب** هي المعدات المكونة من أجهزة جزئية مستقلة ومرتبطة معًا، يؤدي كل منها وظيفة مختلفة، من أجل القيام بمعالجة كميات هائلة من البيانات، من خلال استخدام وحدات معالجة حسابية ومنطقية عالية الدقة، وتتكون من **معدات مادية** (القردحجي، ٢٠١٣؛ نوي، ٢٠١١)، وتضم وحدات الإدخال والإخراج والتخزين و وحدة المعالجة المركزية و وسائل الاتصال، **والبرمجيات**، وتعني البرامج المتخصصة بإدارة ودعم عمليات نظام الحاسوب والتطبيقات اللازمة لإنجاز مهام المستخدم النهائي (العلي والعمري، ٢٠٠٨؛ صيام والمهندي،

٢٠٠٧)، وتشمل **برامج النظام**، المختصة بإدارة نظام الحاسوب من تخزين وتوزيع ومعالجة ولغات برمجة وجميع ما يفهمه الحاسوب وينفذ أوامره من خلاله، **والبرامج التطبيقية**، وهي التي يعنى بها المستخدم النهائي، ومنها برامج تطبيقية عامة وبرامج تطبيقات إدارية وبرامج الأنظمة الخبيرة والمتخصصة (الزين، ٢٠١٣؛ البكاري، ٢٠١٢؛ العاجز، ٢٠١١)، كما تشمل هذه المعدات أيضًا **قواعد البيانات**، فهي الوعاء الذي يحوي المعلومات المتعلقة بالأفراد والنشاطات والأقسام وغيرها، فهي مجموعة من الملفّات ذات العلاقة المتبادلة والمخزّنة معًا على وسائط حاسوبية، لكن بشكل مستقلّ عن البرامج التي تقوم باستخدام أو تشغيل هذه البيانات، وبالوقت نفسه فإنّ هذه البيانات قابلة للتّعديل والتّحديث والاسترجاع حسب رغبة المستفيد (نوي، ٢٠١١)، أما **الشبكات والاتصالات**، فهي مجموع أجهزة الحاسوب والطرفيات التي يربط فيما بينها وسائط اتصالات بأنواعها المختلفة مثل الكابلات، وخطوط الهواتف، والأقمار الصناعية (المطيري، ٢٠١٢؛ البكاري، ٢٠١٢)، وتضبط من قبل برمجيات خاصة (العلي والعمري، ٢٠٠٨). وكلمة الشبكة تشير إلى اثنين أو أكثر من الحواسيب المرتبطة معًا بشكل عام، فهي عبارة عن تفاعل بين عدد من الوحدات المستقلة المتباعدة عن بعضها البعض، يضمن التنظيم المنسق لهذه الوحدات المستقلة، بهدف المشاركة في تحقيق الاتصال والمعرفة (نوي، ٢٠١١؛ خلوف، ٢٠١٠).

يعد الحفاظ على مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أمرًا في غاية الأهمية، لكونها معرضة لمجموعة من المخاطر الي تحد من أدائها، ومنها، الإجراءات الأمنية، مخاطر عدم التشفير، مخاطر البيئة مثل الحريق والماء ودرجات الحرارة العالية والكوارث البيئية،

التحديثات غير الموثقة أو المنسقة في التطبيقات (البكاري، ٢٠١٢). كما أن استخدام أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات، ومعدل الاستخدام، وكفاءة وسهولة الوصول إلى هذه الأنظمة، جميعها عوامل هامةٌ تزيد من تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي (Rašula *et al.*, 2012).

تتفرع أنظمة إدارة المعرفة لتشمل عدة أنظمة فرعية، نظام قواعد البيانات، والذي يُمكن المدراء والعاملين من الحصول على المعلومات والمعرفة بأسلوب مناسب في الوقت المناسب لتحقيق أعلى كفاءة، ونظام لغوي تنظيمي، يسمح للأفراد فهم قواعد البيانات وتنظيمها في عقولهم؛ ليتسنى لهم مشاركتها فيما بينهم، ونظام فرعي لشبكة العمل، للحصول على مصادر المعلومات والمعرفة، ونظام للنقل، ويختص بتوليد المعرفة الجديدة ونقلها مباشرة بين الأفراد (الفارس، ٢٠١٠). وقد لخص (جرادات والمعاني، ٢٠١٤) أبعاد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فأولها **المدى** ويقصد به قدرة البنية التحتية على توفير المعلومات المخزنة بسرعة وبسهولة، وثانيها **العمق** وتوضح تفاصيل وكمية المعلومات المتوفرة، ومن ثم **الغنى** وتشير إلى قدرة الاتصالات في توفير الصوت والصورة والتغذية الراجعة وغيرها، وأخيرًا **التجميع** ويعنى بقدرة النظام على جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة. يوضح الشكل رقم (٧) تفاعل المعدات المادية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع المجتمع والمنظمة والبيئة ليولد ما يعرف بسحابة المعرفة.



الشكل ٧ إدارة المعرفة كخدمة أساسية في السحابة الحاسوبية

المصدر: (Langenberg and Welker, 2011)، واستنادًا إلى دراسة (Azad, 2010)

(٢,٣,٦,٥): مقاييس المعرفة

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته (Amidharmo, 2014; Wong, 2005)، حيث يعد قياس المعرفة أحد أصعب الأنشطة؛ بسبب التدفق المستمر للمعرفة (Al-oqaily *et al.*, 2014)، وطبيعتها غير الملموسة، مما يجعل قياسها مهمة معقدة وشاقة (Lashkary *et al.*, 2012)، لذا فإن إنشاء إطر عمل لقياس أداء إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية؛ لكونها تسهم في تقييم الفعالية، وتدعم تحسين التزام الموظفين لممارسة إدارة المعرفة من أجل التحسين المستمر (Al-oqaily *et al.*, 2014; Amidharmo, 2014; Lashkary *et al.*, 2012)، كما تسهم في قياس النتائج وتقييم المعرفة ومواردها وتقييم احتياجات الموظفين من المعرفة وتقاسمها

بشكل دقيق (Al-oqaily *et al.*, 2014)، وإعطاء ردود فعل؛ لتقييم الآثار المترتبة على التنفيذ الملائم لإدارة المعرفة (Carlos and Mercado, 2010).

تكمن أهميتها أيضًا في ضمان تنفيذ الأهداف المنشودة، وتحقيق التقدم المطلوب، حيث تستخدم في التقييم والمقارنة والسيطرة على أداء إدارة المعرفة (;Moghaddam *et al*, 2013; Megdadi *et al.*, 2012; Wong, 2005)، ويمكن أن يكون تقييم النظام قبل إنشائه، مفيدًا إلى حد كبير، في تقليص المخاطر، ومقاومة الموظفين ضد التغييرات (Lashkary *et al.*, 2012).

تركز مقاييس المعرفة على تحديد تأثير المعرفة على أداء المنظمة (Anantatmula, 2010)، فهي تعمل مثل نظم جمع البيانات، وتعطي معلومات مفيدة حول حالة أو نشاط معين (Megdadi *et al.*, 2012)، ويمكن أن تقيس معالم واقعية، مثل إنتاج السلع، وجلب عملاء جدد، وزيادة ولاء العملاء الحاليين، وزيادة إيرادات المبيعات، ودورة حياة المنتج (Miklyaev, 2013; Belardo, 2001)، فهي تستخدم لقياس تطبيق المعرفة، وما إذا كانت المنظمات في الواقع تستخدم وتستغل المعرفة الكامنة في المنظمة بطريقة فعالة (Mathi, 2004)، كما تقيس المعرفة في المنتجات والعمليات، وكذلك قيمة المعرفة في التنظيم الداخلي، والظروف التنظيمية القائمة على عمليات إدارة المعرفة (Anvari *et al.*, 2011)، لذا فهناك ضرورة لاستخدام مقاييس المعرفة؛ لتجنب اختفاء إدارة المعرفة، ومنعها من أن تصبح أمرًا شكليًا (Choy and Suk, 2005).

تشتمل هذه المقاييس على عاملين، الأول يُعنى بوجود مؤشر لقياس المعرفة، والعامل الثاني يحدد هل هذه المؤشرات مالية أم غير مالية (Siadat *et al.*, 2014). يمكن أن تكون إدارة المعرفة مكلفة، وبالتالي يجب بطريقة أو بأخرى أن ترتبط بالقيم الاقتصادية أو بقياسات معينة (Belardo, 2001)، كما يجب أن لا تشمل مقاييس المعرفة فقط على مقاييس الأداء المالي للمنظمات، بل من الضروري أن تحوي نظم قياس الأداء المرتبط بالمعرفة (Cristina, 2009)، فمن الواجب على المنظمة قياس كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وينبغي أيضًا وضع نظام شامل؛ لمعرفة تأثير المعرفة على الأداء الفردي والتنظيمي في المستوى التنظيمي (Choy and Suk, 2005)، وتعتبر نماذج قياس رأس المال الفكري (Wong and Amidharmo, 2014; Wong, 2005; Aspinwall, 2005)، وبطاقة الأداء المتوازن (Choy and Suk, 2005)، ونماذج تقييم الفعالية سواء كانت المعرفة ضمنية أم صريحة، من أهم السبل لقياس هذه الأصول (Cristina, 2009)؛ لذلك يجب على المنظمات إيجاد مؤشرات الأداء التي ترتبط بإدارة المعرفة؛ لتتمكن من إدارتها على نحو فعال؛ من أجل الاستفادة الكاملة من المهارات والخبرات الكامنة في النظم والهياكل وكذلك من المعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين في المنظمة (Heaidari *et al.*, 2011)، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر، لضمان التحسين والتطوير (Al-oqaily *et al.*, 2014; Mathi, 2004)، والحفاظ على نقل الأفكار الجديدة إلى جميع العاملين (Mathi, 2004).

يقصد بمقاييس المعرفة من وجهة نظر الباحثة، الأدوات والأطر والوسائل العملية التي يتم فيها تقييم معرفة العاملين، لتفعيل ممارسات إدارة المعرفة، والتعرف على ما تؤثر به هذه الممارسات إيجابًا في أداء المنظمة.

(٢,٣,٧): معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تتحدث الدراسة عن عوامل نجاح إدارة المعرفة، وعند الحديث عن عوامل النجاح يجدر الإشارة إلى معوقات التطبيق؛ وذلك من أجل تجنب هذه المعيقات أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفاديها. تصنف معيقات تطبيق إدارة المعرفة كما ذكرها كل من (Frost, 2014؛ الأغا وابو الخير، ٢٠١٢؛ نوي، ٢٠١١؛ ابوفارة وعليان، ٢٠١٠) على النحو التالي:

عوائق تنظيمية وإدارية وهي ما يرتبط من عوائق بالهيكل التنظيمي والإداري، ومنها سيطرة الثقافة التي تحد من مشاركة المعرفة، والحاجة إلى وجود لغة مشتركة تجمع بين جميع أفراد المنظمة، والتركيز على المعرفة الصريحة بشكل أكبر، وعدم التنسيق بين وحدات وأقسام المنظمة، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهميتها، والافتقار إلى الاهتمام ببرامج إدارة المعرفة وبرامج التدريب المرتبطة بها، و وسائل تطبيقها وعدم دعم القيادة العليا لها، وعدم كفاية الوقت لتعلم كيفية استخدام وتطبيق هذه النظم، وفقدان المعرفة بسبب ترك الموظفين أو تقاعدهم، أو حتى جهل الأفراد بما يمتلكون من معرفة، وعدم قدرتهم على اكتساب المعرفة، والإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي،

والحاجة إلى فهم أفضل لمبادرات إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصالات غير الفعالة وغير الكفؤة، وترويج نظم إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وعدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها، ويضيف (آل عثمان، ٢٠١٣) أيضًا وجود المركزية العالية والهياكل التنظيمية غير الصالحة، مما يحد من ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة لقلة وجود مؤشرات أداء قابلة للقياس (Frost, 2014).

عوائق تكنولوجية، إذ أن على المنظمات مواكبة ما هو جديد في عالم التقنية والتكنولوجيا الحديثة؛ كونها أداة تساعد في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك يعد الإفراط في استخدام التكنولوجيا أحد أهم المعيقات التكنولوجية.

كما يمكن تصنيف هذه المعيقات إلى عوائق تنظيمية وعوائق فردية (حجازي، ٢٠٠٥).

(٢,٤): المبحث الثالث- الأعمال الإلكترونية

اختلف الباحثون في دراسة الأعمال الإلكترونية، حيث تنوعت مجالات تبني هذه الأعمال ومنها، التسويق عبر الإنترنت، والاستثمار الإلكتروني، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والدفع الإلكتروني، وغيرها من التطبيقات، لذلك ازداد الابتكار التكنولوجي تعقيدًا، وتكليفًا، وعرضًة للخطر؛ ويعود هذا للتغييرات البيئية السريعة والجذرية، وارتفاع شدة المنافسة (Lin and Lee, 2005)، مما دعى إلى زيادة الاهتمام بدراسة هذا المفهوم. يستعرض هذا المبحث مفهوم تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، وأهميتها، ومزاياها، ودوافع تطبيقها، وأهم الأبعاد التي

تشكلها، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى عدة مواضيع من شأنها توضيح هذا المفهوم موضوع الدراسة.

(٢,٤,١): مفهوم الأعمال الإلكترونية

يكثر الخلط في استخدام مصطلحي الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، فهو بلا شك استخدام خاطئ، لا يراعي الفارق بينهما (القردحجي،٢٠١٣؛ Iizuka *et al.*, 2013؛ Srivastava and Singh, 2013؛ Basiouni, 2012؛ Azad, 2010؛ Chang *et al.*, 2009)، إذ أن مصطلح الأعمال الإلكترونية يعد الأشمل، فالأعمال الإلكترونية كيان واسع يقوم على أتمتة العمليات والتعاملات وتقديم الخدمات (Chang and Graham, 2012; Azad, 2010)، وتشمل جميع الأنشطة الإدارية، والإنتاجية، والمالية، والخدمية، وتتعدى كونها أنشطة تجارية بين البائع والمشتري فحسب (المطيري، ٢٠١٢؛ يحيى، ٢٠١٢)، فأنشطتها تمتد لتشمل البنوك الإلكترونية، والحكومات الإلكترونية، والمصانع الإلكترونية، وشركات التأمين الإلكترونية (أبو زيد، ٢٠٠٦)، والمجتمعات الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية، والعمليات الإلكترونية، والبنى التحتية الإلكترونية، والمشتريات الإلكترونية، وتحليل المحتوى الإلكتروني، والأسواق الإلكترونية (المطيري، ٢٠١٢).

تعتبر الأعمال الإلكترونية أحد أهم الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات، والتي من شأنها أن تربط بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة والشبكات الإلكترونية، من خلال زيادة الفاعلية

التشـغيلية، وإدارة علاقـات الزبـون، وتجديـد المنتجـات والخـدمات، والسـرعة فـي إنجـاز الأعمـال (الـرحيم والجبـوري، ٢٠١٠)، لـذا تعـد مـدخلًا متكـاملًا ومرنـًا لتوزيـع قيمـة الأعمـال المميـزة (Srivastava and Singh, 2013)، عن طريق ربط النظم بالعمليات التـي تنفذ من خلالها أنشـطة الأعمـال بطريقـة مبسـطة ومرنـه (العـاجز، ٢٠١١)، فهـي تغطـي جميـع الاسـتخدامات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومنها توليد العلاقات بين الشركة والأطراف الأخرى، كالعـاملين، والمـدراء، والزبـائن، والمـوردين، بكفـاءة وفاعليـة، وتطـوير فـرص للأعمـال الحديثـة، وتسهيل تدفق المعلومات، والتحكم في العمليات المختلفة داخل الشركة، والهدف من ذلك تحقيق التواصل بين الشركة وعملياتها الداخلية؛ لتحسين التحكم في مقاييس المعرفة الداخلية والخارجية (Srivastava and Singh, 2013).

يتسنى لنا قبل القيام بتوضيح مفهوم الأعمال الإلكترونية، توضيح مفهوم التكنولوجيا، فيُعنى بالتكنولوجيا، من وجهة نظر (المطيري، ٢٠١٢) جميع الطرق، والوسائل، والأدوات، والأساليب، والأجهزة، والمعدات الـي تسـهم فـي إنجـاز المهـام. ويقصـد بهـا (نـوي، ٢٠١١) تطبيـق العلـوم النظريـة الجديـدة والمستحدثة، فـالعلم يوفر المعرفـة والفهم الأساسـي للحقـائق، وتعمـل التكنولوجيـا على استغلال هذه المعرفة، وتطبيقها في مجالات العمل.

أما الأعمال الإلكترونية فهي تعتبر معيارًا للنجاح والتقدم (Raymond and Bergeron, 2008)، فقـد أصـبحت تمثـل نهجـًا لتحقيـق أهـداف العمـل فـي المنظمـة، مـن خـلال اسـتخدام الشبكات والحواسيب والتكنولوجيا؛ لتبادل المعلومات، حيث يّمكن هذا النـهج من تسـهيل تنفيذ

أنشطة المنظمة عبر سلاسل القيمة، بالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار التي ترتكز عليها تلك الأنشطة، ولكي تعمل الشركة على تبني الأعمال الإلكترونية، عليها المرور بثلاث مراحل، وهي الاستعداد، والاعتمادية (التوافقية)، والروتينية (نية الاستخدام، الاستخدام الفعلي)(Chen and Holsapple, 2013).

تستند الأعمال الإلكترونية على التقنيات الحديثة المختلفة، فهي تعتمد على شبكة الإنترانت (الداخلية) فيما يخص توجيه وتنسيق أعمالها الإلكترونية، وعلى شبكة الإكسترانت (الخارجية) في عدة مجالات مثل إدارة سلسلة التوريد، بالإضافة إلى اعتمادها على شبكة الإنترنت العنكبوتية؛ لتحسين أداء المنظمة الحالي، وإنشاء منظمات افتراضية (الذنيبات، ٢٠١٤). وتعتبر شبكة الإنترنت أكبر مستودعٍ للمعلومات، فهي تسهم في فتح الأبواب، وإزالة الحدود أمام المنظمات التي تطبق الأعمال الإلكترونية (المطيري، ٢٠١٢). كذلك تشمل تقنيات الأعمال الإلكترونية، البنية التحتية للاتصالات، والتقنيات التي تحقق مشاركة البيانات، ومن أهمها قواعد البيانات (الذنيبات، ٢٠١٤)، بالإضافة إلى نظم وتطبيقات الأعمال الإلكترونية، مثل نظم إدارة سلاسل التوريد، ونظم تخطيط الموارد، ونظم إدارة العلاقة مع العملاء (Janita and Chong, 2013; Sharma *et al.*, 2011). ومن أهم عناصر التكنولوجيا المساهمة في الأعمال الإلكترونية الحواسيب الحديثة والهواتف الذكية، وغيرها، والتي أدت إلى التحول من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي (المطيري، ٢٠١٢).

يمكن تعريف الأعمال الإلكترونية كنموذج الأعمال الذي يُمكن مختلف الأطراف من تبادل المعلومات والخدمات باستخدام مجموعة التقنيات الإلكترونية (Abu Abid *et al.*, 2011). فهي تقوم على عرض المعلومات من خلال برمجيات خاصة، وتبادلها من خلال الاتصالات، وأتمتة العمليات الداخلية (Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008).

يرى (Alabed, 2013) أنها تمثل الأعمال المدارة رقميًا من خلال الشبكات، والتي لا تحتاج إلى أداء العمل ورقيًا. هذا وتعبر الأعمال الإلكترونية من وجهة نظر كل من (Chong *et al.*, 2014; Basiouni, 2012) عن أسلوب المعاملات التجارية وغير التجارية المحوسبة، من شراء وبيع المنتجات والخدمات والمعلومات عبر شبكات الاتصالات الإلكترونية السلكية واللاسلكية.

يقصد بها أيضًا جميع الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال عبر الشبكات الإلكترونية، واهتمامها بالتوظيف المتكامل لوسائل الاتصالات وإدارة المعلومات، في الجوانب الإدارية والمالية، وغيرها (المطيري، ٢٠١٢)، لذلك تعرف الأعمال الإلكترونية كتطبيق لدعم جميع الأنشطة ومجالات العمل الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتمكن المنظمة من تحسين العلاقات على المستوين الداخلي والخارجي، كما تمكن الشركات من ربط نظم معالجة البيانات الداخلية والخارجية بشكل أكثر كفاءة ومرونة؛ لتقديم أفضل الخدمات (Srivastava and Singh, 2013). حيث تتكون الأعمال الإلكترونية من جميع العمليات الداخلية والخارجية التي تجلب المزايا التشغيلية والإدارية والاستراتيجية، والتي تمكن المنظمة من

بناء العلاقات الوثيقة (Janita and Chong, 2013). كما أنها حسب رأي (Raymond and Bergeron, 2008) تمثل عملية مشاركة وتقاسم المعلومات والمعرفة من خلال الشبكات الإلكترونية، الممتدة عبر سلسلة القيمة. ويُعنى بالأعمال الإلكترونية من وجهة نظر (الحارس، ٢٠١٣؛ Sharaf, 2013) إدارة العلاقات وتبادل البيانات إلكترونيًا، وتكوين علاقاتِ تدفق مستمر مع الأطراف الأخرى. كما يقصد بها (الذنيبات، ٢٠١٤) تكامل وترابط أعمال المنظمة من الإجراءات والخدمات، من خلال شبكة الإنترنت وموقعها الإلكتروني. وتنظر إليها (يحيى، ٢٠١٢) على أنها استغلال التقنيات الحديثة في العمل، باستخدام الإنترنت والشبكات؛ لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لتوليد أعمال جديدة.

تشير (القردحجي، ٢٠١٣) إليها بأنها توليفة شبكية إلكترونية تتكون من بنية تحتية رقمية، وبناء فوقي ممثل بنظم المعلومات الإدارية، التي تعتمد على نظام إدارة قواعد البيانات أو مستودعات البيانات، وتكنولوجيا الإنترنت والشبكات، بما يتيح تنفيذ الأنشطة والعمليات؛ لتعزيز القدرة التنافسية. كما يرى (الرحيم والجبوري، ٢٠١٠) الأعمال الإلكترونية، بأنها مجموعة نماذج الأعمال والعمليات التي يتم إنجازها من خلال تكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية المختلفة، والتي تركز جهودها على تطوير وتحسين أداء المنشآت بشكل كبير، وهي تتكون من عدة مضامين، أهمها، تبادل البيانات إلكترونيًا، وإدارة المحتويات، وإنجاز أعمال المنظمة بشكل فعال، وتطبيقات الأعمال الإلكترونية لواجهات البيع والشراء.

كما أن الأعمال الإلكترونية تمثل جميع التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في المنظمة، والتي تساهم في تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة والقرارات والمعرفة الموجودة في عدة عمليات تنظيمية مختلفة والمستويات والوحدات التي تتألف منها المنظمة، وجميع النظم والتطبيقات المستخدمة في الشركة، والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أنشطة المنظمة بفعالية وكفاءة عالية (الزبن، ٢٠١٣؛ المحاميد والسعيد، ٢٠١٢).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة من مختلف أدبيات البحث العربية والأجنبية، أن جميعها اشتركت في أسس عدة، منها، أن الأعمال الإلكترونية قائمة على بناء العلاقات الإلكترونية، وأتمتة العمليات، وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخلصت الباحثة بالتعريف التالي، بما يتناسب مع مفهوم الدراسة وأهدافها.

تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هي أسلوب أداء الأعمال رقميًا، من خلال أتمتة العمليات بواسطة برمجيات خاصة؛ لمعالجة البيانات والمعلومات، وتفعيل الاتصالات بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وتحقيق التنسيق والتكامل بينهم؛ لزيادة سرعة الأداء، من خلال الشبكات الإلكترونية، وأنظمة تدفق العمل الإلكترونية؛ للحفاظ على استمرارية العمل، بكفاءة وفاعلية.

(٢,٤,٢): أبعاد تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

نستنتج من التعاريف السابقة المتعلقة بمفهوم الأعمال الإلكترونية، أنها ركزت على عدة جزئيات، ألا وهي، الاتصالات الإلكترونية، والمعلومات الإلكترونية، وتدفق العمل الإلكتروني، وهي المحاور الرئيسة لنموذج الدراسة الحالية، ويتحدث هذا الجزء عنها بالتفصيل.

(٢,٤,٢,١): المعلومات الإلكترونية

يتأثر استخدام الأعمال الإلكترونية بمستوى وكثافة ووقوة استخدام المعلومات (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012)، حيث تعد المعلومات المصدر الأساسي لعمليات اتخاذ القرار (الجنابي والنعيمي، ٢٠١٤)، لذا تعمل المنظمات على التوظيف الصحيح لتلك المعلومات؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وتطبيقها بشكل مبسط وبتكلفة منخفضة (Reiss, 2001)، هذا وقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على معالجة البيانات إلى نمو الأعمال الإلكترونية، وانتشار تطبيقاتها بسرعة كبيرة (Maguire *et al.*, 2007). لذلك ظهر مفهوم المعلوماتية ويقصد به، المعلومات المعالجة آليًا، ويرتبط بها جميع الفروع العلمية والتقنية الي تعمل على معالجة البيانات، ومثالها، التطبيقات الحاسوبية المختلفة، والروبوت، والأجهزة الطبية، والأقمار الصناعية، والأعمال الإلكترونية، وغيرها (نوي، ٢٠١١).

تعد المعلومات الإلكترونية المرحلة الأولى في بناء الأعمال الإلكترونية، إذ أن عدد مستخدميها كبير جدًا؛ وهذا يعود لاستخدامها وتطبيقها من قبل مختلف الأطراف من خلال

البرمجيات المتخصصة ومواقع الويب، وتكون المعلومات الإلكترونية في اتجاه واحد (Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005; Reiss, 2001)، وتصنف بحيث تلائم جميع تلك الأطراف حسب مواقعهم واحتياجاتهم من تلك المعلومات، سواءً كانوا موظفين أو عملاء أو أي جهة أخرى (Reiss, 2001). لذلك يتوجب على المنظمات السعي إلى تحويل الأعمال والتقارير الورقية إلى بيانات ومعلومات إلكترونية؛ من أجل الارتقاء بأدائها وتحسين فعاليتها وكفاءتها (عيسان والعاني، ٢٠٠٨). وخير الأمثلة على مصادر استخدام المعلومات الإلكترونية، المواقع الإلكترونية والبرمجيات المتخصصة مثل برامج المحاسبة، فمثلًا توفر المعلومات الإلكترونية نظرة شاملة حول الشركة والبيانات المالية وعروض التوظيف والمعاملات الإلكترونية، وغيرها (Meron˜o-Cerdan and Soto-Acosta, 2007; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005).

تعتبر المعلومات الإلكترونية نتاجًا لما يتم من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث تعمل يدويًا أو آليًا على جمع المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، ومن ثمّ نقلها إلى الأطراف المعنية (الجنابي والنعيمي، ٢٠١٤؛ نوي، ٢٠١١). كما يمكن استخدام الشبكات الإلكترونية لنشر المعلومات والوصول إلى البيانات عبر الحدود التنظيمية والمستويات الإدارية حسب الصلاحيات الممنوحة، وقد يكون الوصول إلى المعلومات الإلكترونية عبر تقنيات تعاونية متميزة، مثل الشبكات الداخلية للشركات، على سبيل المثال، ومنتديات المناقشة، وقواعد ومستودعات البيانات المشتركة (Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008). كما أسهمت

التكنولوجيا في ارتفاع قدرة تقنيات المعلومات في إدارة المعرفة في المنظمات؛ وذلك يعود لتعدد قواعد البيانات وتنوع مصادرها (عيسان والعاني، ٢٠٠٨).

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الدعائم الأساسية للمنظمة، ويؤثر غيابها سلبًا على أنشطة المنظمة، ورتبها التنافسية، وهذا عائد لما أحدثته من نقلةٍ نوعيةٍ كبيرةٍ في تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات (نوي، ٢٠١١)، ويشير (العمري، ٢٠١٤) إلى ضرورة تعامل التكنولوجيا مع المعرفة، من خلال الوصول إلى الوثائق الصحيحة لاستخدامها في المهام المناسبة، حيث تعد هذه التكنولوجيا المنتج الأساسي لأنظمة المعلومات الحديثة، فقد ساهمت في الانتقال من نظم قواعد البيانات التقليدية إلى نظم قواعد المعرفة، التي تعتبر البنية التحتية الأساسية لمختلف نظم المعلومات، كما ساهمت أيضًا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة (نوي، ٢٠١١)، وبالمقابل تعمل عمليات إدارة المعرفة من نقل وتطبيق على استخدام تكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أن ترتبط المعلومات بكل أنشطة سلسلة القيمة للمنظمات، فسلسلة القيمة تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وخارجها، بالإضافة إلى أن المعلومات هي التي تحدد اتجاه المسارات الصحيحة لكافة أنشطة المنظمات (العمري، ٢٠١٤).

تتميز المعلومات والمعرفة الإلكترونية بعدة إيجابيات أهمها، **انخفاض التكلفة**، فهي تساهم في تخفيض تكلفة الورقيات، **والنشر الإلكتروني**، حيث تتيح شبكة الإنترنت آلية سهلة للنشر الإلكتروني، **وإتاحة الفرص المتساوية للمتعلمين**، من خلال توفير بيئات تعليمية تحد من بعض الحواجز مثل، الموقع الجغرافي، والعمر، والجنس، واللغة، وغيرها، **ومواكبة التطورات الحديثة**

والاكتشافات الجديدة، واكتساب خبرات متعددة، من خلال الاستفادة من المصادر المتاحة على شبكة الإنترنت، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء ومحاضرين في مختلف مجالات المعرفة (حسين وسلمان، ٢٠١١).

كما أن هنالك العديد من القضايا التي من شأنها الحد من إيجابيات المعلومات والمعرفة الإلكترونية، مثل، قضايا **الأمان والخصوصية والسرية**، وهي الإجراءات التي تمنع الآخرين من اختراق النظم المحوسبة عن طريق الإنترنت (حسين وسلمان، ٢٠١١)، **وقضايا الضمان**، ويقصد بها الإجراءات التي تعمل على تحسين نوعية المعلومات المرغوبة من قبل متخذي القرارات، **والموثوقية**، وتشير إلى الإجراءات الواجب اتباعها لاكتساب ثقة أصحاب القرار في المعلومات (صيام والمهندي، ٢٠٠٧)، بالإضافة إلى تحديد نطاق الاتصالات، والحاجة إلى التدريب والدعم المستمرين للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، والافتقار إلى الوعي الكافي بأهمية حوسبة المعلومات (حسين وسلمان، ٢٠١١).

تعني الباحثة بالمعلومات الإلكترونية، البيانات المعالجة آليًا، بواسطة تكنولوجيا حديثة متخصصة، والتي يتم استخدامها للحصول على المعرفة بشكلها الإلكتروني، وتوفيرها للمستخدمين النهائيين.

(٢,٤,٢,٢): الاتصالات الإلكترونية

تعرف الاتصالات بأنها نشاط تفاعلي بين طرفين، يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار، والمعتقدات، والاتجاهات، من المرسل إلى المستقبل، باستخدام قنوات مختلفة للاتصال، وتهدف الاتصالات إلى التنسيق بين التصرفات والأفعال، والمشاركة في المعلومات، واتخاذ القرارات (العنزي،٢٠١٠).

تعبر تكنولوجيا الاتصال عن التّطوّر الحاصل في أساليب ووسائل إرسال المعلومات والمعرفة واستقبالها، عبر الحدود الجغرافية المتباعدة، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالاتصالات الإلكترونية (نوي، ٢٠١١)، إذ أنها تتم من خلال نظام يستخدم كوسيلة لإرسال أو استلام الرسائل من خلال اتصالات الكمبيوتر والشبكات (Engsbo and Sandhu, 2007). وقد تجاوز مفهوم الاتصالات الإلكترونية المهمة التقليدية لنقل المعلومات، فقد أصبحت الاتصالات الإلكترونية تمثل شبكات من العلوم المستندة على الحاسوب، إذ أنها توفر المعلومات والبيانات والمعرفة بسرعة ودقة كبيرتين، بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة (نوي، ٢٠١١).

تتم هذه الاتصالات من خلال العديد من التطبيقات، ابتداء من الوسائل البسيطة مثل البريد الإلكتروني (Basiouni, 2012)، والهاتف، والفاكس (الجنابي والنعيمي، ٢٠١٤)، ومراكز تفاعل العملاء (Basiouni, 2012; Reiss, 2001) وصولًا إلى الأشكال الأكثر تعقيدًا، عند استخدام الشبكات المحلية والداخلية، مثل الإدارة الإلكترونية، وأنظمة تخطيط الموارد الإلكترونية،

وأنظمة تخطيط المشاريع الإلكترونية (Engsbo and Sandhu, 2007)، ويمكن أن تتم هذه الاتصالات من خلال تبادل المرئيات مثل النصوص والصور والرسومات، والصوتيات مثل الفيديو (Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005)، وأيضًا كما في التّعليم عن بعد بواسطة الحاسوب، الاستخبارات الإلكترونية حول الأسواق العالمية (Raymond and Bergeron, 2008)، بواسطة شبكات المعلومات الاقتصادية، وغيرها، ومن أبرز التقنيات الحديثة التي لعبت دورًا أساسيًا في جودة عملية الاتصالات، الخدمات الهاتفية، وخدمات الإنترنت التي تتمتع بدرجة كبيرةٍ من السرعة والكفاءة والدقة (نوي، ٢٠١١)، وتطور الشبكات الإلكترونية، والتي تتمثل بالشبكة العاملية– الإنترنيت، والشبكة الداخلية– الإنترانيت، والشبكة المحلية– الإكسترانيت، بالإضافة إلى الشبكات الافتراضية (Cameron, 2005)؛ حيث أصبح استخدام الحواسيب مرتبطًا بشبكات الاتصالات الإلكترونية ارتباطا وثيقًا، حتى أصبح من الصعب التمييز بينهما، مما يسهم في زيادة الاستفادة من المعلومات المخزنة بالخوادم المركزية وقواعد البيانات (نوي، ٢٠١١).

يرى (العنزي، ٢٠١٠) أن وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين يجب أن تتسم بالوضوح، وأن تستخدم بشكل مكثف، حتى تكون قادرة على توفير المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار، ويختلف انتشار الاتصالات الإلكترونية في المنظمات باختلاف اعتماد التكنولوجيا لدى المنظمة، وفقًا لمواردها المالية (Engsbo and Sandhu, 2007).

يمكن أن تكون الاتصالات الإلكترونية ثنائية الأقطاب مثل نماذج تقديم الملاحظات الذي يسمح بتبادل المعلومات في اتجاهين (الحارس، ٢٠١٣)، وأما الأشكال الأكثر تفاعلية وشبكية في الاتصال فيمكن للدردشة الجماعية والمنتديات عبر شبكة الإنترنت أن تمثلها (Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005). ولهذا تسهم الاتصالات الإلكترونية الفعالة والمتكررة الداخلية والخارجية في إدارة العلاقات وتفعيل التواصل بين الأطراف المختلفة (Basiouni, 2012; Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008; Engsbo and Sandhu, 2007)، مثل، العلاقة بين الشركة وعملائها، وعلاقات الموظفين على تدفق العمل الداخلي للشركة، وعلاقات الإدارة بالموظفين، بالإضافة إلى علاقة الشركة مع مختلف شركائها ومورديها (Srivastava and Singh, 2013؛ نوي، ٢٠١١؛ العنزي، ٢٠١٠)، وبهذا تزيد الاتصالات الإلكترونية الخارجية من فرص التعاون (Reiss, 2001)، وتساهم في زيادة التبادل الإلكتروني للبيانات، كما في التجارة الإلكترونية (Engsbo and Sandhu, 2007)، كما تساعد الاتصالات الإلكترونية الداخلية في تحديد طريقة عمل الوحدات التنظيمية (الجنابي والنعيمي، ٢٠١٤)؛ وبذلك ساهمت في حل الكثير من مشاكل الاتصالات التنظيمية الداخلية والخارجية في الأعمال التقليدية (Engsbo and Sandhu, 2007).

تعتبر مزايا الاتصالات الإلكترونية واضحة ومرئية، ويمكن قياسها، وأهمها، زيادة المخرجات، وتقليل الحاجة إلى السفر والتنقل، واختصار المسافات، وتقليل الحاجة إلى المقابلات الشخصية بسبب استخدام المؤتمرات والندوات الإلكترونية (نوي، ٢٠١١)، كما خفضت الاتصالات الإلكترونية التكاليف مقارنة بالوسائل التقليدية (Meron˜o-Cerdan *et al.*,

2008)، فمثلًا تعد تكلفة توزيع النسخ الورقية مقابل إرفاق ملفٍ إلى البريد الإلكتروني أعلى بكثير، كما زادت سرعة الاتصال فمثلًا يعد الوقت اللازم لإرسال رسالة إلكترونية أقل بكثير من وقت تسليم البريد العادي، وكذلك فإن التكنولوجيا المعنية في تقديم الاتصالات الإلكترونية متنوعة ومتطورة باستمرار، مثل خدمة الرسائل الجماعية، كما تمكن وسائل الاتصالات الإلكترونية الحديثة المختلفة من الابتكار الذي يؤثر إيجابًا في أداء عملياتها (Engsbo and Sandhu, 2007)، كذلك يسهم الاتصال الفعال في تسهيل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بصيغة مقبولة ومفهومة من قبل المرؤوسين، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في المنظمة (العنزي، ٢٠١٠؛ حريم، ٢٠٠٦).

بالرغم من ذلك ما تزال هناك بعض العيوب في الاتصالات الإلكترونية، فمثلًا قد يتعرض استخدام البريد الإلكتروني إلى السرقة، أو أن لا يتم اعتماد صلاحية المعاملات عن طريق البريد الإلكتروني، فربما يستلزم وجود نسخة ورقية لضمان صلاحيتها (Engsbo and Sandhu, 2007).

يجدر بنا الإشارة إلى أن الفرق بين المعلومات الإلكترونية والاتصالات الإلكترونية يكمن في الاتجاه، إذ أن المعلومات الإلكترونية تسمح بتبادل المعلومات باتجاه واحد مثل تقديم طلب وظيفة عبر الموقع الإلكتروني (Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008)، بينما تسمح الاتصالات الإلكترونية بتبادلها بعدة أقطاب باستخدام وسائل أكثر تنظيمًا وتفاعلًا مثل المنتديات الإلكترونية (الحارس، ٢٠١٣؛ Meron˜o-Cerdan and Soto-Acosta, 2007). كما تعتبر

الاتصـــالات الإلكترونيـــة حلقــة الوصــل بــين المعلومــات الإلكترونيــة وأنظمــة تــدفق العمــل .(Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008)



الشكل ٨ اتجاه المعلومات والاتصالات الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى دراسة (Reiss, 2001)

أسهمت مجموعة عواملٍ في تطوير وسائل الاتصالات الإلكترونية، أهمها، المنافسة العالية للحصـول علـى أسرع وأقوى طـرق الاتصـالات، ازديـاد احتياجـات العمـلاء الإلكترونيـة وضـرورة تفاعـل المنظمـات مـع هـذه الاحتياجـات، والتسـارع والتطـور الهائـل فـي تكنولوجيـا الاتصـالات، جميعهـا أدت إلـى فـتح أبـواب جديـدة، وتحويـل المنظمـات التقليديـة إلـى منظمـات رقميـة تـوفر المعلومات وتبادلها بسهولة وسرعة كبيرتين (الحارس، ٢٠١٣).

يصعب بناء نظامٍ لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية الاتصالات الإلكترونية، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها، من خلال بنية أساسية للاتصالات، حيث تقوم هذه التقنية على توليد

المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم ونقل المعرفة ومشاركتها، باستخدام وسائلٍ تكنولوجيةٍ حديثة (العمري، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن عملية نقل وتحويل وتبادل البيانات والمعلومات والمعرفة من المرسل إلى المستقبل بصورة إلكترونية، باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات، والتي تعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتسريع أداء العمل في المنظمة.

(٢,٤,٢,٣): تدفق العمل الإلكتروني

أصبح مفهوم تدفق العمل الإلكتروني من المصطلحات الأكثر أهمية؛ كونه يسهم في تحليل وإدارة تدفق المعلومات والمعاملات المكثفة في العمل (Basu and Kumar, 2002)، لذا توفر الأعمال الإلكترونية فرصةً لأتمتة العمليات؛ بسبب توفر تدفق العمل الإلكتروني باعتباره بعدًا للأعمال الإلكترونية، والذي ينطوي على إنشاء العمليات الإلكترونية (Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005)، ففي البدايات كانت أنظمة تدفق العمل بسيطة تتم من خلال إضافة آليات التوجيه لتحديد سلسلة من المستلمين لأنظمة البريد الإلكتروني، لكن وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى زيادة دعم أنظمة تدفق العمل حتى أصبحت جزءًا لا يتجزأ منها (Hollingsworth, 1995).

يستخدم مصطلح تدفق العمل الإلكتروني ضمن مفهوم الأتمتة، والمقصود بها التشغيل الآلي لجهاز أو نظام يتم التحكم به آليًا بوساطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة

والجهد واتخاذ القرارت المبرمجة، مثل الصراف الآلي، حتى أن مفهومًا جديدًا قد ظهر يدعى عمليات الأعمال وهي الإدارة التي تهتم بإنجاز جميع الأعمال التجارية بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات (الحارس، ٢٠١٣).

يمثل تدفق العمل أتمتة العمليات، كليًا أو جزئيًا، عن طريق تمرير وإدارة الوثائق أو المعلومات أو المهام من موظف إلى آخر، وفقًا لمجموعة من القواعد الإجرائية (الحارس، ٢٠١٣؛ Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005; Hollingsworth,1995)، حيث تعتمد هذه الأنظمة على العاملين، كونهم المسؤولون عن مراقبة عمل هذه الأنظمة، وتتصف هذه الأنظمة بالموثوقية، والتزامن، والاتساق (Cardoso *et al.*, 2004).

تعمل أنظمة تدفق العمل على توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات من خلال تنظيم المعاملات الورقية وتنسيقها وتحويلها إلى معلامات إلكترونية، بناءً على أسس معينة، ترتب فيها الصلاحيات بحيث تصل المعاملة إلكترونيًا إلى الشخص الصحيح (Hollingsworth,1995)، ومن ثم مراقبة العمل على سير هذه المعاملات (Cardoso *et al.*, 2004).

يشير مصطلح تدفق العمل إلى مجموعة الأنشطة التي تأخذ واحدًا أو أكثر من المدخلات، وتوجد مخرجات تضيف قيمة للعميل، والغرض الرئيسي من إدارة تدفق العمل هو دعم وتعريف وتنفيذ وتسجيل ومراقبة العمليات الإدارية (الحارس، ٢٠١٣)، لذا ينظر إلى تدفق العمل بوصفه تكنولوجيا التكامل الأساسية، حيث يجمع بين المعلومات لتقديم الدعم لها، ويرتبط ببنية تحتية

مرنة وقابلة للتكييف (Cardoso *et al.*, 2004; Hollingsworth, 1995)، كما توفر أنظمة تدفق العمل الإلكترونية المرونة لعمليات وأنشطة المنظمة (Hollingsworth, 1995)، وقد استخدمت هذه الأنظمة لدعم الأعمال الإلكترونية، من خلال عملية إعادة التصميم، والتكامل، والإدارة، بحيث تعمل هذه الأنظمة على أتمتة العمليات، ونقل البيانات، وتبادل المعلومات (Cardoso *et al.*, 2004).

الاتجاهات نحو زيادة أتمتة العمليات والأعمال الإلكترونية، أدت إلى زيادة الاهتمام في مجال إدارة تدفق العمل، من خلال دمج العمليات المشتركة بين المنظمات وتمكين الحلول الإلكترونية، مثل نظم تدفق العمل، نظم مواصفات تدفق العمل، نظم تدفق العمل النموذجية (Basu and Kumar, 2002)، لهذا استخدم مصطلح تدفق العمل في عدة مواضع منها، تحديد الأنشطة، والعمليات، والقواعد الإجرائية، والعلاقات التي تسيطر على البيانات، وقد ارتبطت مجموعة من المفاهيم بهذا المفهوم ومنها WorkFlow Computing, Work Management, management case (الحارس، ٢٠١٣).

تعتبر هذه الأنظمة مسؤولة عن السيطرة، والتنسيق، والتنفيذ، باستخدام برامج متخصصة ومسؤولة، مع إمكانية تدخل ضئيلة للعاملين، بالإضافة لكونها آلية، قد تتطلب هذه الأنظمة الوصول إلى نظم توزيع المعلومات، وقواعد البيانات، والخوادم (السيرفرات) الخاصة بالتطبيقات، كذلك تعتبر معقدةً نوعًا ما، كونها قادرة على تحديد وتقاسم وتوزيع المسؤوليات والمهام، وتضمن سير الوثائق والبيانات بين المستخدمين بالشكل الصحيح (Cardoso *et al.*, 2004).

يُعنى بتدفق العمل الإلكتروني من وجهة نظر الباحثة، حركة الوثائق والمستندات، بناءً على المهام والأدوار لأداء معاملة عمل معينة بشكل إلكتروني ضمن الصلاحيات المعطاه حسب المركز الوظيفي، باستخدام برامج متخصصة.

(٢,٤,٣): أهمية تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

تعتبر الأعمال الإلكترونية من أهم المستجدات في عصر الرقمية والأعمال (Malhotra, 2014)، فهي تعمل على توفير الراحة للعاملين، وتساعد على الوصول إلى جميع أنحاء العالم من خلال الإنترنت على نحو فعال ، بالإضافة إلى قدرتها على دعم وزيادة فعالية العمليات التجارية (Sharaf, 2013)، وقدرتها أيضًا على الإصلاح وتعزيز إجراءات العمل الأصلية من خلال التقنيات الحديثة (Chang *et al.*, 2009)، كما تنبع أهمية الأعمال الإلكترونية من قدرتها على حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذي القرار في الوقت المناسب، ومعالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة (نوي، ٢٠١١).

أشار كل من (الزين، ٢٠١٣؛ الحارس، ٢٠١٣؛ المحاميد وآخرون، ؛ ٢٠١٢؛ نوي، ٢٠١١) إلى أهمية الأعمال الإلكترونية، من حيث قدرتها على **دعم إدارة المعرفة** وتوفير تسهيلات الدخول المرن والسريع إلى مصادر المعلومات وأسواق المعرفة على شبكة الإنترنت، كذلك فهي تسهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وتوليد مزيد من المعلومات والمعرفة والخبرة،

كما تمتلك القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، ومن اعتبارها أيضًا قاعدة انطلاق **لتطوير المنظمات وبناء القدرات التنظيمية**، بالإضافة إلى قدرتها في **تمكين المنظمة من السوق العالمي، ودعم بناء التسهيلات والاتصالات الإلكترونية**، ومن استطاعتها **تحفيز المدراء والعاملين على الابتكار والإبداع الفردي والجماعي**، كذلك تؤثر الأعمال الإلكترونية بصورة جوهرية ومباشرة في **تقليص التكلفة، وتعجيل سرعة إنجاز المهام والأنشطة الإدارية، وتحسين الجودة، وتوفير نظم استجابة فورية لجميع الاحتياجات**، وأخيرًا تمكن الأعمال الإلكترونية **تحقيق ذكاء المنظمة.**

(٢,٤,٤): مزايا تطبيق تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

يتضح للباحثة من خلال أهمية الأعمال الإلكترونية وجود عدة مزايا تتمتع بها الأعمال الإلكترونية، على النحو التالي:

- **تخفيض التكاليف** (Chong *et al.*, 2014; Asabere *et al.*, 2014; Srivastava and Singh, 2013; Iizuka *et al.*, 2013; Janita and Chong, 2013; Shammout, 2013; Alabed, 2013; Bordonaba-Juste *et al.*, 2012; Basiouni, 2012; Sharma *et al.*, 2011; Abu Abid *et al.*, 2011; Alawneh and Hattab, 2009; Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008; Raymond and Bergeron, 2008; Beheshti and Sangari, 2007; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005; Fillis and Wanger, 2005; Cameron,2005).

- **زيادة القدرة التنافسية** (Chong *et al.*, 2014; Iizuka *et al.*, 2013; Sharma *et al.*, 2011; Abu Abid *et al.*, 2011; Raymond and Bergeron, 2008; Fillis and Wanger, 2005; Cameron, 2005).

- **تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية** (Srivastava and Singh, 2013; Janita and Chong, 2013; Basiouni, 2012; Alawneh and Hattab, 2009; Beheshti and Sangari, 2007).

- **زيادة ولاء العملاء** (Asabere *et al*., 2014; Janita and Chong, 2013; Bordonaba-Juste et al., 2012; Beheshti and Sangari, 2007).

- **تنظيم تدفق المعلومات ونشر المعرفة** (Chong *et al.*, 2014; Shammout, 2013; Abu Abid *et al.*, 2011).

- **تحسين محتوى المعاملات وتنظيم تدفق العمل** (Srivastava and Singh, 2013; Alawneh and Hattab, 2009).

- **توسيع نطاق العمل عالميًا** (Alabed, 2013; Basiouni, 2012; Abu Abid *et al.*; 2011; Alawneh and Hattab, 2009).

- **تحسين أداء المنظمة، وزيادة الكفاءة، وتوفير السرعة والدقة، وتخفيض الوقت** (Chong *et al.*, 2014; Shammout, 2013; Srivastava and Singh, 2013; Alawneh and Hattab, 2009; Meron˜o-Cerdan *et al.*, 2008; Beheshti and Sangari, 2007).

(٢,٤,٥): دوافع تطبيق تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

يرجع الاهتمام بتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية إلى عدة أسباب، أهمها، اعتماد معدل النمو الاقتصادي على معدل التطور التكنولوجي، والاهتمام المتزايد بتطوير مختلف الأجهزة والمعدات، وكذلك تطوير الأبحاث، واهتمام المنظمات بالتحقق من كفاءة السياسات المحلية، والخاصة بتدعيم التطور التكنولوجي والاستفادة منه، وجميع ما ذكر يسهم في إعطاء هذه التكنولوجيا ميزة الديناميكية والتطور المستمر، واعتبارها وسيلة لتحقيق التنمية (نوي، ٢٠١١). لذلك بدأت المنظمات بالاستخدام المكثف لتقنيات العمل بالإنترنت والشبكات الإلكترونية لإدارة الأعمال الإلكترونية، إذ أنها تحقق الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بغض النظر عن التواجد الجغرافي، وربط جميع الأطراف بإدارة المنظمة من خلال تقنيات الأعمال الإلكترونية بغض النظر عن اتساع حجم المنظمة (الذنيبات، ٢٠١٤).

يمكن تلخيص الدوافع التي تحث المنظمات على تطبيق الأعمال الإلكترونية، على النحو التالي، أولًا **الدوافع التقنية**، ومنها ازدياد ظهور التقنيات الجديدة (Ping, 2011)، والكم الكبير من المعلومات المتبادلة، والسرعة في انخفاض تكلفة التقنيات مع ازدياد جودة أدائها (الحارس، ٢٠١٣؛ Shammout, 2013)، ثانيًا **الدوافع الاقتصادية**، وتضم ظهور العولمة، وصعوبة المنافسة في الاقتصاد العالمي، وانخفاض أجور الأيدي العاملة في بعض البلدان (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012)، والتغيرات السريعة في الأسواق، بالإضافة إلى **الدوافع التنظيمية**، وتضم توسيع الأسواق، وخفض التكلفة الناتجة عن المعاملات الورقية

(Hollingsworth, 1995)، وتقليل زمن وصول المنتج إلى السوق، وتخصيص الزبائن، وإدخال نماذج أعمال جديدة (المطيري، ٢٠١٢).

(٢,٥): المبحث الرابع- التحليل والاستنتاج: أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية

قبل البدء بتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة يتوجب ربط المفاهيم الواردة في المباحث السابقة، حيث يجدر الذكر أن الحديث عن المعرفة وخصائصها وأنواعها ومصادرها، يعتبر ضرورة للتمكن من معرفة كيفية إدارتها والتحكم بها، فعلى سبيل المثال، فالمعرفة تختص بالذاتية والتعزيز الذاتي، ومعرفة ذلك يسهم إيجابًا في تفعيل عمليتي توليد ومشاركة المعرفة، والاهتمام بمعرفة خاصية الزوالية يقودنا إلى ضرورة عملية تخزين المعرفة، وكذلك فبالنسبة إلى قابلية الانتقال فإنها تؤكد أهمية عملية مشاركة المعرفة، أما عن خاصية الطبيعة المضمرة للمعرفة فتدعونا لإعطاء كل من عملية تشخيص وتوليد ومشاركة المعرفة حِصة من الأهمية، وكذلك بالنسبة لخاصية اللحظية التي تتعلق بتوليد المعرفة، وأخيرًا جاءت خاصية التجديد والاستمرارية لتؤكد دور عملية توليد المعرفة في الإبداع والابتكار. ومنها انتقالًا إلى أنواع المعرفة الصريحة والضمنية، والتمكن من التحويل بين هذين النوعين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، فمثلًا، عملية التنشئة تسهم في تشخيص وتوليد ومشاركة المعرفة، أما عمليتي الضم والتجسيد فتسهمان في تفعيل عمليات التخزين والمشاركة والتطبيق، وكذلك فلعملية التذويت دور مهم في عملية مشاركة المعرفة، ولنموذج SECI الدور الرئيس في ربط المعرفة بين الأفراد والمنظمة والبيئة، وبالتالي

نجاح إدارة المعرفة بين هذه الأوساط جميعها، وأخيرًا جاءة موضوع مصادر المعرفة؛ للتعرف على مواطن تواجد المعرفة والتركيز عليها؛ لاستخدامها بشكل أمثل بما يحقق نجاح إدارتها.

جاء المبحث الثاني لتوضيح عوامل نجاح إدارة المعرفة، وتتبع أهمية هذه العوامل من أهمية وأهداف إدارة المعرفة، ولا شك بأن دراسة عمليات إدارة المعرفة بشكل موجز أمر لا بد منه؛ كونها تعكس مفهوم إدارة المعرفة بحد ذاته، وتم الربط بين هذه العوامل والعمليات خلال المبحث الثاني للدراسة. ومن ثم جاء المبحث الثالث مفصلًا لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالأعمال الإلكترونية وأهميتها ومزايها، ودوافع تطبيقها، وأهم أبعادها.

يتناول هذا المبحث التفسير والتحليل النظري لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، فأظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق الأعمال الإلكترونية يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية وقيادة إدارية وهياكل تنظيمية وبنية تحتية مرنة تدعم التوجه نحو تطبيق الأعمال الإلكترونية، وتساعد على تهيئة المناخ المناسب والاستفادة من مميزاتها في سرعة ودقة إنجاز العمل في أقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

عند وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة لدى العاملين ضمن منظمة الأعمال الإلكترونية، التي تستند إلى قيم محورية جديدة ومعايير منسجمة مع عالم الأعمال الرقمي، فإن ذلك يسهم في تعزيز استخدامهم للمعلومات والاتصالات الإلكترونية، وهذا من شأنه زيادة المعرفة الإلكترونية المحققة، والعمل على توليد ومشاركة المعرفة على نطاق أوسع ضمن

المنظمة. كذلك فعند وجود ثقافة داعمة لإدارة المعرفة فإن هذا يحفز العاملين لمتابعة سير العمل بشكله الإلكتروني، واستخدام أنظمة تدفق العمل فيما بينهم دون تحيز لأي طرف من الأطراف، بحيث يكون هدفهم الأساسي هو سير العمل في المنظمة بالشكل الأمثل؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

أما عن القيادة الإدارية، فهي تسعى للتأثير في سلوكيات التابعين لتحقيق الأهداف المنشودة لإدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية، فعلى عاتق القائد الإداري إدارة وتوجيه الموارد المعرفية في المنظمة، وعند قيام هذا الإداري بالتأثير بشكل فاعل في الأفراد فإن هذا يحفزهم لتطبيق هذه المعرفة بشكلها الإلكتروني؛ وبالتالي اكتساب المزايا المترتبة على الأعمال الإلكترونية، وتوجيهم للقيام بأعمالهم الوظيفية من خلال أنظمة تدفق العمل الإلكترونية.

يتوجب على المنظمات التي تتبنى الأعمال الإلكترونية توفير تكنولوجيا حديثة، وبنية تحتية جاذبةٌ بصريًا، وملائمة للخدمات المقدمة (المحاميد وآخرون، ٢٠١٢)، وقبل الحديث عن تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكل من المعلومات والاتصالات الإلكترونية، يجب التفريق بين هذه المفاهيم لتجنب اللبس والخلط بينها، فالمقصود بالاتصالات الإلكترونية في هذه الدراسة، النشاط التفاعلي بين طرفين بصورته الإلكترونية، أما البنية التحتية فهي الوسائل والآليات المستخدمة في تفعيل وتحقيق فعالية هذا النشاط، سواء أكانت وسائل مادية أو حتى البرمجيات المستخدمة لتحقيق ذلك، فهي تعتبر أحد الوسائل حتى لو جاءت بصورة برمجية غير ملموسة، أما عن المعلومات الإلكترونية فهي نتاج ما نحصل عليه من خلال إدخال البيانات

إلى تلك الوسائل المادية وحتى البرمجية، فالمقصود بالمعلومات الإلكترونية الطبيعة البرمجية غير الملموسة للمعلومات، وكذلك فهي في هذه الدراسة ليست جميع البيانات وإنما المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة والتي تفيد العاملين في أداء عملهم. فلهذا عند وجود بنية تحتية قوية داعمة للبيئة الإلكترونية، فإن هذا بلا شك يسهم في تطوير وتحسين الأعمال الإلكترونية، فلا بد لاكتساب أكبر قدر محقق من الفائدة للمعلومات والاتصالات الإلكترونية، وحتى تحقيق الفائدة المرجوة من تحويل الوثائق الورقية إلى إلكترونية من خلال أنظمة تدفق العمل الإلكترونية، لما لهذا الاستخدام من زيادة في السرعة وتخفيض للتكلفة وتقليل للجهد.

ينبغي على الهياكل التنظيمية توجيه المعلومات والاتصالات الإلكترونية في الاتجاهات الصحيحة، وخصوصًا في حال انخفاض المركزية والرسمية في هذه الهياكل، فعند انخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة العلاقات الأفقية، فهذا يعطي للمعلومات والاتصالات مساحة أكبر للتوسع والانتشار عبر قاعدة المعرفة الموجودة، وبالتالي زيادة سرعة وصول وانتقال المعرفة الإلكترونية، فهي بذلك توفر طاقة كبيرة لمعالجة هذه المعلومات وتوجيه الاتصالات بكفاءة وفاعلية، وكذلك يفترض أن تبني الهياكل الناجحة في إدارة المعرفة يعد العامل الرئيسي في نجاح تدفق العمل الإلكتروني، إذ أنه يوضح جميع الأدوار والواجبات والمسؤوليات، وبالتالي رسم المسار الصحيح للعمل والمعرفة، وتطبيقه بنجاح وبسرعة وبأقل التكاليف الممكنة.

وأخيرًا، يفترض أن يقوم متغير مقاييس المعرفة بتقييم المعرفة لدى الأفراد، وفي حال وجود الأعمال الإلكترونية فإن هذه المعرفة تأتي بصورتها الإلكترونية، وهذا من شأنه تسهيل مهمة القياس، فالأثر ثنائي الأقطاب، إذ أن قياس المعرفة الإلكترونية يعد أسهل بكثير من قياسها في

الأحوال التقليدية، خصوصًا اذا كانت هذه المعرفة ضمنية، والعكس صحيح، فتطبيق المعلومات والاتصالات الإلكترونية وتدفق العمل الإلكتروني على معرفة مقاسه، يزيد من كفائتها وفعاليتها، مما يجنب المنظمة فقدان هذه المعرفة بصورتها الإلكترونية، ومتابعة تطبيقها.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

(٣,١): تمـهيـــد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما يبين مصادر الحصول على المعلومات، وأداة الدراسة المستخدمة، واختبار صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، وإجراءات هذه الدراسة.

(٣,٢): منهجـيـة الدراسة

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة علميًا، والتعبير عنها تعبيرًا كميًا؛ بهدف تحديد ملامحها، وما تمتاز به من خصائص تمهيـــداً لتحليلها؛ أي أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تم وفقاً لتسلسل منطقي ابتداءاً من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم والمتغيرات الأساسية في هذه الدراسة، ثم المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناءاً على المنهج السابق، ومن ثم التوصل إلى النتائج بصورتها الواقعية، وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية، وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

(٣,٣): مجتمـــع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين بمختلف المستويات الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية في فروعها الرئيسية/ محافظة عمان، (أمنية، أورانج، زين)، التي شرعت

بتطبيق الأعمال الإلكترونية من ناحية، وكذلك تطبيق إدارة المعرفة من ناحية أخرى، والبالغ عددها ثلاث شركات، ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ تم استخدام العينة العشوائية البسيطة؛ لاختيار عينة الدراسة، إذ تم توزيع استبيان الدراسة على أفراد العينة، والبالغ عددها (٢٤٠)، عن طريق قسم البحث والتطوير، وقسم الموارد البشرية في الشركات موضوع الدراسة. حيث تم استعادة (١٩١) استبيان، وكان الناتج (١٨٨) استبيان صالح للتحليل، و(٣) استبيانات غير صالحة للتحليل؛ لعدم اكتمالها، وبنسبة استجابة فعلية بلغت (٧٨,٣%).

(٣,٤): مصـــادر الحصول على البيانات

استمدت الدراسة معلوماتها وبياناتها من مصدرين متكاملين؛ لتحقيق أهداف الدراسة، هما:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على عدد من الكتب، والمراجع، والأبحاث، والمنشورات، ووثائق المؤتمرات، ورسائل الماجستير والدكتوراة، والدراسات السابقة في أدبيات البحث العربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة.

المصادر الأولية: في الجانب الميداني من الدراسة تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان، الذي تم تطويره، وتحكيمه كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة؛ لاختبار فرضيات الدراسة، والحصول على النتائج المرجوة منها.

(٣,٥): أداة الـــدراســـــة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت أداة الدراسة (الاستبيان) بشكلها النهائي كما في الملحق رقم (١)، أهداف الدراسة، وبعض الإرشادات لعينة الدراسة لكيفية تعبئة الاستبيان. بالإضافة للمقدمة، شملت الأداة ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: خصص هذا الجزء لجمع معلوماتٍ تتعلق بالعوامل الديموغرافية للعاملين، وشملت (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: واشتمل على (٢٦) فقرة، خصصت لقياس عوامل نجاح إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم تطوير فقرات الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، كما هو موضح بالتفصيل في الملحق رقم (٢)، وتشمل دراسة كل من (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ السمير، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨)، (Al-Oqaily, 2014; Bun, 2014; Heaidari, 2011; Mathi, 2004)، وأمام كل فقرة خمسة خيارات، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا المقياس يشمل الأبعاد الخمس التالية:

الثقافة التنظيمية: وتم قياسها بسبع فقرات، وهي الفقرات (١-٧).

القيادة الإدارية: وتم قياسها بخمس فقرات، وهي الفقرات (٨-١٢).

الهيكل التنظيمي: وتم قياسها بست فقرات، وهي الفقرات (١٣-١٨).

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: وتم قياسها بثلاث فقرات، وهي الفقرات (١٩-٢١).

مقاييس المعرفة: وتم قياسها بخمس فقرات، وهي الفقرات (٢٢-٢٦).

الجزء الثالث: ويتكون من (١٤) فقرة، خصصت لقياس الأعمال الإلكترونية، وأمام كل فقرة خمسة خيارات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي استخدمته دراسة كل من (Asgari *et al.*, 2012)، (الحارس، ٢٠١٣)، وهذا المقياس يشمل الأبعاد التالية:

المعلومات الإلكترونية: وتم قياسها بخمس فقرات، وهي الفقرات (٢٧-٣١).

الاتصالات الإلكترونية: وتم قياسها بخمس فقرات، وهي الفقرات (٣٢-٣٦).

تدفق العمل الإلكتروني: وتم قياسها بأربع فقرات، وهي الفقرات (٣٧-٤٠).

استخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، حيث يبدأ الرقم (١) ليعبر عن درجة عدم الموافقة بشدة، وصولًا إلى الرقم (٥) والذي يمثل درجة الموافقة العالية، كما هو في الجدول رقم (٢).

الجدول ٢ مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	٥	٤	٣	٢	١

(٣,٦): اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يشير صدق أداة الدراسة المستخدمة في القياس إلى قدرتها على القياس الفعلي للمفاهيم، والمتغيرات المراد قياسها والبحث في تأثيرها (Sekaran, 2003).

أولاً: الصدق الظاهري ويشير إلى أي مدى تعكس الفقرات الواردة في أداة الدراسة متغيرات البحث بشكل دقيق وبأقل درجة تفاوت ممكنة. ولذلك، قامت الباحثة، بتكوين مفردات الاستبيان بالاعتماد على مفردات دراسات سابقة تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. ولاختبار الصدق الظاهري للدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بشكلها الأولي على مجموعة محكمين ومتخصصين في جامعة البلقاء التطبيقية وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة الإسراء، كما هو موضح في الملحق رقم (٣)، مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة، وإبداء مقترحاتهم بشأنها، وفحص ملائمتها للبيئة العربية، وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقًا لتلك الملاحظات.

صدق المحتوى: يشير صدق المحتوى إلى قدرة أداة الدراسة على قياس ما يود الباحث قياسه، وتعني مدى تمثيل عبارات الاستبيان وفقراتها لجميع أبعاد المتغيرات وخصائصها المختلفة، وهذا يعتمد بشكل أساسي على الإجراءات التي اتبعها الباحث في تطوير الاستبيان، وتعريف متغيرات الدراسة إجرائيًا بما يتفق مع أهداف الدراسة، ولتحقيق ذلك تم إجراء مسح شامل للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضع عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية، بهدف التعرف على طرق القياس المستخدمة والتعريفات الإجرائية.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية من خلال احتساب قيمة معامل ألفا (Cronbach’s coefficient Alpha)، والتي تقيس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس.

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا، تعد قيمة (Alpha) أكبر أو يساوي (٠,٦٠)، مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). وكلما اقتربت القيمة من (١ أي ١٠٠%)، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، والجدول رقم (٣) يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس كرونباخ ألفا).

الجدول ٣ معامل قياس ألفا- كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	عوامل نجاح إدارة المعرفة	عدد الفقرات	معامل ألفا– كرونباخ
١.	الثقافة التنظيمية	٧	٠,٨٨١
٢.	القيادة الإدارية	٥	٠,٨٥٠
٣.	الهيكل التنظيمي	٦	٠,٨٥٠
٤.	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٣	٠,٨٨٤
٥.	مقاييس المعرفة	٥	٠,٨٠٦
	المجموع الكلي	**٢٦**	**٠,٩٥٦**
الرقم	**الأعمال الإلكترونية**	**عدد الفقرات**	**معامل ألفا– كرونباخ**
٦.	المعلومات الإلكترونية	٥	٠,٨٨٧
٧.	الاتصالات الإلكترونية	٥	٠,٨٩٦
٨.	تدفق العمل الإلكتروني	٤	٠,٨٢٨
	المجموع الكلي	**١٤**	**٠,٩٤٦**

دلت النتائج على أن مقياس عوامل نجاح إدارة المعرفة يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت (٠,٩٥٦)، كما دّلت النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) على أن جميع متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية (٠,٨٨١)، والقيادة الإدارية (٠,٨٥٠)، والهيكل التنظيمي (٠,٨٥٠)، والبنية التحتية تكنولوجيا المعلومات (٠,٨٨٤)، ومقاييس المعرفة (٠,٨٠٦)، تتصف جميعها بدرجات عالية من الثبات. كما يوضح الجدول أيضـًا أن مقياس الأعمال الإلكترونية يتصف بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا (٠,٩٤٦)، وأن جميع أبعاد الأعمال الإلكترونية، المعلومات الإلكترونية (٠,٨٨٧)، والاتصالات الإلكترونية (٠,٨٩٦)، وتدفق العمل الإلكتروني (٠,٨٢٨)، تتصف جميعها بدرجة عالية من الثبات.

(٣,٧): الأساليب الإحصائية المستخدمة

تـم معالجـة البيانـات التـي تـم جمعهـا عـن طريـق الاسـتبيان، باسـتخدام حزمـة البـرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS $_{v21}$، وشملت الأساليب الإحصائية التالية:

- **أسـاليب الإحصـاء الوصـفي** (Descriptive Statistics Measure): وتتمثـل بـالتكرارات (Frequencies)، والوصـف (Descriptive)؛ للكشـف عـن النسـب المئويـة (Percent)، والمتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)، ووصف متغيرات الدراسة، و خصائص عينة الدراسة.

- **معامل ثبات أداة الدراسة** (Cronbach's coefficient Alpha)؛ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- **تحليل الانحدار البسيط** (Simple Regression)، **وتحليل الانحدار المتعدد** (Multiple Linear Regression)؛ لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- **مستوى الأهمية**، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

ويظهر مستوى الأهمية لكل فقرة حسب القيم الواردة في الجدول رقم (٤).

الجدول ٤ مستوى الأهمية

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
من ١ ـ أقل من ٢,٣٣	منخفضة
٢,٣٣ـ أقل من ٣,٦٦	متوسطة
من ٣,٦٧ ـ ٥	مرتفعة

(٣,٨): إجراءات الدراسة

ملخص لإجراءات الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينة عشوائية منه، وتم الإطلاع على أدبيات الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، بالاستعانة بآراء مجموعة خبراء ومتخصصين من جامعة البلقاء التطبيقية وجامعات أخرى كما في الملحق رقم (٣). كما وقامت الباحثة بزيارات ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية بمقراتها الرئيسية في العاصمة عمان، وتوزيع الاستبيانات واستلامها شخصياً من قبل مدراء قسم الموارد البشرية، بعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائيًا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS v21، ومن ثم تم تحليل البيانات، واستخراج النتائج، ومناقشتها، وكتابة التوصيات.

الفصل الرابع:

التحليل الإحصائي

(٤,١): تمـهيـــــد

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لكل متغيرات الدراسة، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية لكل منها.

(٤,٢): وصف خصـائص عينـة الدراسة

تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في الجدول رقم (٥).

يبين الجدول رقم (٥- أ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير **النوع الاجتماعي (الجنس)**، إذ نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (٩٧) مشاركًا بنسبة (٥١,٦%) من إجمالي العينة، وتعد هذه النسبة أعلى من نسبة الإناث المشاركات، حيث بلغ عددهن (٩١) مشاركةً بنسبة (٤٨,٤%) من إجمالي العينة. يعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث منطقي؛ على اعتبار ارتفاع مشاركة الذكور في سوق العمل مقارنة مع الإناث في الأردن.

الجدول ٥ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

الترتيب	المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة %	المجموع الكلي
أ	**النـــــــــوع الاجتماعي**	ذكر	٩٧	٥١,٦	١٨٨
		أنثى	٩١	٤٨,٤	
ب	**العمر**	أقل من ٢٥ سنة	٥٥	٢٩,٣	
		٢٥- أقل من ٣٦ سنة	١٠٩	٥٨	
		٣٦- أقل من ٤٦ سنة	٢٣	١٢,٢	
		٤٦ سنة فأكثر	١	٠٠,٥	
ج	**المؤهل العلمي**	دبلوم متوسط فما دون	٤	٢,١	
		بكالوريوس	١٥٠	٧٩,٨	
		دراسات عليا	٣٤	١٨,١	
د	**سنوات الخبرة**	أقل من ٥ سنوات	٨٤	٤٤,٧	
		٥- ١٠ سنوات	٧٣	٣٨,٨	
		١٠ سنوات فأكثر	٣١	١٦,٥	
هـ	**المركـــــــز الوظيفي**	مدير/ مساعد مدير	١٢	٦,٤	
		رئيس قسم	١٥	٨	
		مرؤوس (بلا مهام إشرافية)	١٦١	٨٥,٦	

يبين الجدول رقم (٥- ب) توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقًا لمتغير **العمر**، بحيث كانت أكبر مشاركة للفئة العمرية (٢٥- أقل من ٣٦ سنة) إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من هذه الفئة (١٠٩) مشاركًا، بنسبة (٥٨%)، ويليها الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة)، إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من هذه الفئة (٥٥) مشاركًا، وبنسبة شكلت (٢٩,٣%) من إجمالي عدد المشاركين في عينة الدراسة، أما الفئة العمرية (٣٦- أقل من ٤٦ سنة)، فبلغ عدد المشاركين فيها (٢٣) مشاركًا، وبنسبة (١٢,٢%)، وكانت أقل مشاركة للفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر)، إذ بلغ عدد المشاركين فيها (١) مشاركًا واحدًا، وبنسبة (٠,٠٥%) من إجمالي عدد المشاركين الكلي في

عينـة الدراسـة؛ وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة الفئـة العمريـة (٢٥- أقل من ٣٦ سنـة)، إلـى طبيعة المجتمع الأردني، الذي يتصف بالفتوة.

يوضح الجدول رقم (٥- ج) توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير **المستوى التعليمي**، إذ نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت ممن يحملون درجة (بكالوريوس)، فقد بلغ عددهم (١٥٠)، وبنسبة (٧٩,٨%)، ويليها المستوى التعليمي (دراسات عليا)؛ إذ بلغ عدد المشاركين (٣٤) شكلت نسبة (١٨,١%)، أما المشاركين الذين يحملون شهادة (دبلوم متوسط فما دون)، فقد بلغ عددهم (٤) بنسبة (٢,١%)، وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة المستجيبين الحاصلين على شهادة البكالوريوس في العمل في شركات الاتصالات الأردنية إلى اعتماد هذا القطاع على الشهادة الجامعية الأولى لتلبية متطلبات االعمل.

يوضح الجدول رقم (٥- د) توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير **سنوات الخبرة**، إذ نلاحظ أن عدد المشاركين الذي تبلغ مدة عملهم في شركات الاتصالات الأردنية (٥- ١٠ سنوات) هو (٧٣) مشاركًا، بنسبة (٣٨,٨%)، بينما عدد المشاركين الذين كانت مدة عملهم في شركات الاتصالات الأردنية (١٠ سنوات فأكثر) هو (٣١) مشاركًا، بنسبة (١٦,٥%)، أما النسبة الأكبر فكانت للمشاركين التي تبلغ مدة عملهم (أقل من ٥ سنوات)، والبالغ عددهم (٨٤) مشاركًا، وبنسبة(٤٤,٧%)، ويعود السبب في ذلك؛ إلى نمو قطاع الاتصالات واستحداث التكنولوجيا، واستقطاب خريجي الجامعات ذوي الأعمار والخبرات القليلة، حاملي الشهادات ذات العلاقة.

يوضح الجدول رقم (٥- هـ) توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير **المركز الوظيفي**، حيث بلغ عدد المشاركين المستجيبين الذين يشغلون المركز الوظيفي (مدير/ مساعد مدير) (١٢) مشاركاً بنسبة (٦,٤%)، وهي النسبة الأقل، أما المشاركين المستجيبين الذين يشغلون مركز وظيفي (رئيس قسم)، فقد بلغ عددهم (١٥) مشاركاً بنسبة (٨%)، بينما عدد المشاركين بمركز (مرؤوس (بلا مهام إشرافية)) كان (١٦١) مشاركاً بنسبة (٨٥,٦%)، والتي شكلت النسبة الأكبر. يعتبر هذا التفسير طبيعياً؛ لأن عدد المرؤوسين في أي منظمة أكبر من عدد المدراء ورؤساء الأقسام.

(٤,٣): وصف متغيرات الدراسة

لوصف مستوى وأهمية عوامل نجاح إدارة المعرفة (االثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة)، ومستوى وأهمية الأعمال الإلكترونية (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) في شركات الاتصالات الأردنية، فقد لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لعوامل نجاح إدارة المعرفة.

🡐 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الثقافة التنظيمية.

الجدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١.	تقوم الشركة بصياغة أهدافها وفقًا لرؤيتها.	١٧٧	٤,٢٧	٠,٦٢٦	١	مرتفعة
٢.	تحرص الشركة على تطوير فلسفة العمل الجماعي.		٣,٩٣	٠,٩٠٨	٣	
٣.	تعمل الشركة على تبادل الأفكار بين جميع العاملين فيها.		٣,٩٧	٠,٨١٤	٢	
٤.	تعمل الشركة على تعزيز الثقة بين العاملين.		٣,٧٤	٠,٩٦٩	٤	
٥.	تحرص الشركة على التزام جميع العاملين بقيمها المشتركة.		٣,٧٠	٠,٩٨٠	٥	
٦.	تحفز الشركة العاملين الذين يبدعون في طرح أفكار جديدة للعمل.		٣,٦٠	١,١١٧	٦	متوسطة
٧.	تعترف الشركة بالأخطاء عند وقوعها وتعمل على تصحيحها.		٣,٢٨	١,٠٤٥	٧	
	متغير الثقافة التنظيمية- الكلي		**٣,٧٨**	**٠,٧١٤**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **للثقافة التنظيمية**، حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (٤,٢٧- ٣,٢٨)، إذ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١) "تقوم الشركة بصياغة أهدافها وفقـًا

لرؤيتها" بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٦)، ويليها الفقرات، رقم (٣) " **تعمل الشركة على تبادل الأفكار بين جميع العاملين فيها**" بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨١٤)، والفقرة رقم (٢) "**تحرص الشركة على تطوير فلسفة العمل الجماعي**" بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٠٨)، ومن ثم الفقرة رقم (٤) "**تعمل الشركة على تعزيز الثقة بين العاملين**" بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٩٦٩)، والفقرة رقم (٥) "**تحرص الشركة على التزام جميع العاملين بقيمها المشتركة**" بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٨٠)، وجميع الفقرات السابقة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، هذا وقد جاءت الفقرة رقم (٦) "**تحفز الشركة العاملين الذين يبدعون في طرح أفكار جديدة للعمل**" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,١١٧)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (٧) "**تعترف الشركة بالأخطاء عند وقوعها وتعمل على تصحيحها**" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٢٨) وبانحراف معياري (١,٠٤٥) وكلتا الفقرتين جاءتا بمستوى أهمية متوسطة.

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لمتغير الثقافة التنظيمية قد بلغ (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٧١٤)، وهو ضمن مستوى الأهمية المرتفعة؛ وهذا يدل أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الأردنية تمتاز بالفكر الإداري الحديث، وتحقق نجاحًا لإدارة المعرفة.

➔ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير القيادة الإدارية.

يبـين الجـدول رقـم (٧) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة المتعلقـة **بالقيـادة الإدارية**، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٧-٣,٣١)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٩) "**تعتبر إدارة الشركة قدوة إيجابية للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص**" بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٩٠) ومستوى أهمية مرتفعة.

الجدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير القيادة الإدارية

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٨.	تعمل إدارة الشركة على تطوير قدرات العاملين باستمرار.	١٧٨	٣,٦٥	١,٠٤٦	٢	متوسطة
٩.	تعتبر إدارة الشركة قدوة إيجابية للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص.		٣,٧٧	٠,٩٩٠	١	مرتفعة
١٠.	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.		٣,٤٧	٠,٩٢٧	٤	متوسطة
١١.	تفوض إدارة الشركة صلاحياتها للعاملين حسب الموقف.		٣,٦٠	٠,٩٦٨	٣	
١٢.	توزع إدارة الشركة الحوافز على العاملين بعدالة.		٣,٣١	١,١٢٠	٥	
	متغير القيادة الإدارية- الكلي		**٣,٥٦**	**٠,٨٠٠**		**متوسطة**

كما جاءت باقي الفقرات ذات الصلة بالقيادة الإدارية بمستوى أهمية متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٨) "**تعمـل إدارة الشـركة علـى تطـوير قـدرات العـاملين باسـتمرار**" بمتوسـط حسـابي

(٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٤٦)، يليها الفقرة رقم (١١) "**تفوض إدارة الشركة صلاحياتها للعاملين حسب الموقف**" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٩٦٨)، ومن ثم الفقرة رقم (١٠) "**تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات**" بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٩٢٧)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (١٢) " **توزع إدارة الشركة الحوافز على العاملين بعدالة**" بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,١٢٠).

نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لمتغير القيادة الإدارية بلغ (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٠٠) ضمن مستوى الأهمية المتوسطة؛ وهذا يعني وجود مستويات متوسطة للقيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مما يدل على أن الأنماط القيادية الإدارية في الشركة تسهم بشكل متوسط في دعم نجاح إدارة المعرفة؛ ولذلك يتوجب على الشركات التركيز والتوعية على أهمية إدارة المعرفة من قبل الإدارات، ودعمها في الشركة كلها.

➔ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الهيكل التنظيمي.

تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة **بالهيكل التنظيمي** بين (٣,٩١-٢,٧٨)، كما هو موضح في الجدول رقم (٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) "**يسرع الهيكل**

التنظيمـي عمليـة تبـادل المعلومـات والاتصـالات" بمتوسـط حسـابي (٣,٩١) وانحـراف معيـاري (٠,٩٦٩) بأعلى مستوى أهمية.

الجدول ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.١٣	توفر الشركة وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة.	١٨٨	٢,٧٨	١,٠٨٦	٦	متوسطة
.١٤	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.		٣,٥٧	٠,٩٧٦	٤	
.١٥	يسهل الهيكل التنظيمي التعاون بين العاملين في الشركة.		٣,٨٥	٠,٩٨١	٢	مرتفعة
.١٦	يسرع الهيكل التنظيمي عملية تبادل المعلومات والاتصالات.		٣,٩١	٠,٩٦٩	١	
.١٧	يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيرات البيئية.		٢,٩٦	٠,٩٢٤	٥	**متوسطة**
.١٨	يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الأفقية بين العاملين.		٣,٧١	١,٠٢٠	٣	**مرتفعة**
	متغير الهيكل التنظيمي– الكلي		**٣,٤٦**	**٠,٧٥١**		**متوسطة**

يليها الفقرة رقم (١٥) "**يسهل الهيكل التنظيمي التعاون بين العاملين في الشركة**" بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٨١)، ومن ثم الفقرة رقم (١٨) "**يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الأفقية بين العاملين**" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٠٢٠)، وكلتا الفقرتين السابقتين بمستوى أهمية مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (١٤) "**يتسم الهيكل التنظيمي**

للشـركة بالوضـوح" بمتوسـط حسـابي (٣,٥٧) وانحـراف معيـاري (٠,٩٧٦)، والفقـرة رقـم (١٧) "**يسـتجيب الهيكـل التنظيمـي للتغيـرات البيئيـة**" بمتوسـط حسـابي (٢,٩٦) وانحـراف معيـاري (٠,٩٢٤)، والفقرة رقم (١٣) "**تـوفر الشـركة وحـدة تنظيميـة خاصـة بـإدارة المعرفـة**" بمتوسـط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٠٨٦) بمستوى أهمية متوسطة.

نلاحظ من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لمتغير الهيكل التنظيمي قد بلغ (٣,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٧٥١)، وهو ضمن مستوى الأهمية المتوسطة؛ وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي المطبق في الشركات موضوع الدراسة مقبول كعامل مساهم في نجاح إدارة المعرفة، لكن ينبغي على الشركات تطوير هياكل تنظيمية أكثر حداثة وملائمة لإدارة المعرفة.

← الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

يبـين الجـدول رقـم (٩) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة **للبنيـة التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومـات**، وقد تراوحت ما بين (٣,٧٧-٣,٧٠)، حيث حصلت الفقرة رقم (٢١) "**تـوفر الشـركة أحـدث قواعـد البيانـات الخاصـة بأنشـطتها**" علـى أعلـى مرتبـة بمتوسط حسـابي (٣,٧٧) وانحـراف معيـاري (٠,٩٩٧) ومسـتوى أهميـة مرتفعـة، يليهـا الفقـرتين رقـم (١٩) و(٢٠) "**تحـدث الشـركة أجهـزة الحواسـيب فيهـا باسـتمرار**" و"**تحـرص الشـركة علـى تطـوير برمجياتهـا**

باستمرار" بمتوسط حسابي (٣,٧٠) لكلتا الفقرتين وبانحراف معياري (١,١٥٥) و(١,٠٦٩) على التوالي بمستوى أهمية مرتفع أيضًا.

الجدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.١٩	تحدث الشركة أجهزة الحواسيب فيها باستمرار.	٢٨١	٣,٧٠	١,١٥٥	٢	مرتفعة
.٢٠	تحرص الشركة على تطوير برمجياتها باستمرار.		٣,٧٠	١,٠٦٩	٢	
.٢١	توفر الشركة أحدث قواعد البيانات الخاصة بأنشطتها.		٣,٧٧	٠,٩٩٧	١	
	متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات– الكلي		**٣,٧٢**	**٠,٩٦٩**	**مرتفعة**	

يبين الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قد بلغ (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٦٩)، وهذا يعد ضمن مستوى الأهمية المرتفعة؛ مما يعني أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على تبني أحدث المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات المتطورة، والتي تزيد من فعالية أدائها.

← الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير مقاييس المعرفة.

يوضح الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمقاييس المعرفة،** وقد تراوحت بين (٣,٩٣– ٣,٤٥)، جاءت الفقرة رقم (٢٢) "**تحرص الشركة على تقييم معرفة العاملين (بالعملاء على سبيل المثال)**" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٣٠).

الجدول ١٠ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير مقاييس المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٢٢.	تحرص الشركة على تقييم معرفة العاملين (بالعملاء على سبيل المثال).	٦٨١	٣,٩٣	٠,٨٣٠	١	مرتفعة
٢٣.	يوجد تدفق مستمر من الأفكار الجديدة في الشركة.		٣,٧٩	٠,٨٨٠	٢	
٢٤.	توفر الشركة التدريب المستمر لتطوير العاملين.		٣,٤٥	١,١٠٦	٤	**متوسطة**
٢٥.	يأخذ العاملون على عاتقهم إدخال التحسينات المستمرة للشركة.		٣,٧٦	١,٠٧٥	٣	مرتفعة
٢٦.	تحرص الشركة على نقل الأفكار والطرق الجديدة في العمل إلى جميع العاملين.		٣,٧٩	٠,٩٣٥	٢	
متغير مقاييس المعرفة– الكلي			**٣,٧٤**	**٠,٧٢٩**		**مرتفعة**

يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٣) "**يوجد تدفق مستمر من الأفكار الجديدة في الشركة**" بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٨٨٠)، والفقرة رقم (٢٦) "**تحرص الشركة على نقل الأفكار والطرق الجديدة في العمل إلى جميع العاملين**" كذلك بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، ومن ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٥) "**يأخذ العاملون على عاتقهم إدخال التحسينات المستمرة للشركة**" بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,٠٧٥) بمستوى أهمية مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) "**توفر الشركة التدريب المستمر لتطوير العاملين**" بمستوى أهمية متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٥) وانحرافها المعياري (١,١٠٦).

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على متغير مقاييس المعرفة قد بلغ (٣,٧٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٢٩)، وهذا يعد ضمن مستوى الأهمية المرتفعة؛ مما يدل أن شركات الاتصالات الأردنية تهتم بتقييم المعرفة لدى العاملين فيها، وتعمل على تقييمها باستمرار.

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الأعمال الإلكترونية.

➔ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير المعلومات الإلكترونية.

الجدول ١١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير المعلومات الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.٢٧	تعالج الشركة البيانات الحاسوبية أولًا بأول باستمرار.	٧٨١	٤,١٢	٠,٨٧٦	١	مرتفعة
.٢٨	يسهم استخدام التكنولوجيا في تحويل البيانات إلى معلومات تتعلق بالأنشطة المختلفة.		٣,٩٧	٠,٨٩٨	٣	
.٢٩	تحرص الشركة على معالجة المعلومات باستمرار.		٣,٩٤	١,٠٥٨	٤	
.٣٠	تحصل الشركة على المعرفة من خلال البيانات والمعلومات المعالجة.		٣,٩٤	٠,٩٣٨	٤	
.٣١	توفر تكنولوجيا الأعمال المعلومات للمستخدمين النهائيين.		٣,٩٨	٠,٩٥١	٢	
	متغير المعلومات الإلكترونية- الكلي		**٣,٩٩**	**٠,٧٨٥**		**مرتفعة**

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمتغير لمعلومات الإلكترونية**، حيث تراوحت ما بين (٤,١٢-٣,٩٤)، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٧) "**تعالج الشركة البيانات الحاسوبية أولًا بأول باستمرار**" أعلى متوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٦)، يليها الفقرة رقم (٣١) "**توفر تكنولوجيا الأعمال المعلومات للمستخدمين النهائيين**" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٥١)، ومن ثم الفقرة رقم (٢٨) "**يسهم استخدام التكنولوجيا في تحويل البيانات إلى معلومات تتعلق بالأنشطة المختلفة**" بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٩٨)، وجاءت الفقرتين رقم (٢٩) و(٣٠) بمتوسط حسابي

(٣,٩٤) "**تحرص الشركة على معالجة المعلومات باستمرار**" و"**تحصل الشركة على المعرفة من خلال البيانات والمعلومات المعالجة**" وبانحراف معياري (١,٠٥٨) و(٠,٩٣٨) على التوالي، وجميع فقرات المعلومات الإلكترونية جاءت بمستوى أهمية مرتفعة.

نلاحظ من الجدول رقم (١١) أن المتوسط العام بإجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المعلومات الإلكترونية قد بلغ (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٧٨٥)، ضمن مستوى الأهمية المرتفعة؛ مما يدل أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على تفعيل المعلومات والمعرفة حاسوبيًا، وتعمل على معالجتها باستمرار، وتقوم باستخدام التكنولوجيا الملائمة لذلك.

➔ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الاتصالات الإلكترونية.

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **للاتصالات الإلكترونية**، وقد تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٤,٢٨-٣,٨٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٢) "**توفر الشركة شبكة الانترنت لجميع العاملين**" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩٣١)، يليها الفقرة رقم (٣٦) "**تسهل تكنولوجيا الاتصالات التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة**" بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٣١).

الجدول ١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الاتصالات الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٣٢.	توفر الشركة شبكة الانترنت لجميع العاملين.	١٨٧	٤,٢٨	٠,٩٣١	١	مرتفعة
٣٣.	تكرس الشركة جهودها لاستخدام تكنولوجيا اتصال حديثة.		٣,٨٧	١,٠٥٩	٥	
٣٤.	تزيد تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة سرعة الأداء في الشركة.		٤,٠٠	٠,٩٤٨	٤	
٣٥.	تسهم تكنولوجيا الاتصالات في زيادة التنسيق بين الشركة وجميع الأطراف الأخرى المتعاملة معها (العملاء على سبيل المثال).		٤,٠٢	٠,٩٧٠	٣	
٣٦.	تسهل تكنولوجيا الاتصالات التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة.		٤,١٤	٠,٨٣١	٢	
متغير الاتصالات الإلكترونية- الكلي			**٤,٠٦**	**٠,٧٩٩**	**مرتفعة**	

ومن ثم جاءت الفقرة رقم (٣٥) "**تسهم تكنولوجيا الاتصالات في زيادة التنسيق بين الشركة وجميع الأطراف الأخرى المتعاملة معها (العملاء على سبيل المثال)**" بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٧٠)، ويليها الفقرة رقم (٣٤) "**تزيد تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة سرعة الأداء في الشركة**" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٤٨)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (٣٣) "تكرس الشركة جهودها لاستخدام تكنولوجيا اتصال حديثة" بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٥٩)، وجميع فقرات الاتصالات الإلكترونية جاءت بمستوى أهمية مرتفعة.

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاتصالات الإلكترونية قد بلغ (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٧٩٩) بمستوى أهمية مرتفعة؛ مما يدل على أن تطبيق الاتصالات الإلكترونية في جميع الاتجاهات بين العاملين ومختلف الأطراف والأقسام مفعل بشكل عالٍ في شركات الاتصالات الأردنية، مما يسهم في زيادة كفاءة وفعالية العمل في الشركة.

← الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير تدفق العمل الإلكتروني.

الجدول ١٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير تدفق العمل الإلكتروني

رقم الفقرة	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.٣٧	يسهل استخدام تكنولوجيا الأعمال في الشركة تدفق نماذج وإجراءات العمل.	٧٨١	٤,٠٩	٠,٨٧٦	٢	مرتفعة
.٣٨	توفر تكنولوجيا الأعمال المستخدمة صورة واضحة حول تدفق العمل في المشاريع والوحدات التنظيمية.		٣,٧٦	٠,٨٨٦	٤	
.٣٩	تسهم تكنولوجيا الأعمال في استمرارية تدفق العمل داخل الشركة.		٤,٠٥	٠,٨٥٧	٣	
.٤٠	تسهل تكنولوجيا الأعمال عملية خدمة العملاء.		٤,٢٥	٠,٩٥١	١	
متغير تدفق العمل الإلكتروني– الكلي			**٤,٠٤**	**٠,٧٢٦**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لتدفق العمل الإلكتروني**، وقد تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٤,٢٥-٣,٧٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٠) "**تسهل تكنولوجيا الأعمال عملية خدمة العملاء**" بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٤,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٩٥١)، يليها الفقرة رقم (٣٧) "**يسهل استخدام تكنولوجيا الأعمال في الشركة تدفق نماذج وإجراءات العمل**" بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٧٦)، ومن ثم الفقرة رقم (٣٩) "**تسهم تكنولوجيا الأعمال في استمرارية تدفق العمل داخل الشركة**" بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٥٧)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (٣٨) "**توفر تكنولوجيا الأعمال المستخدمة صورة واضحة حول تدفق العمل في المشاريع والوحدات التنظيمية**" بأقل متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٨٦)، وجميع الفقرات السابقة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة.

نلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تدفق العمل الإلكتروني (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٦) ضمن مستوى الأهمية المرتفعة؛ وهذا يعني أن الأنظمة الإلكترونية المختصة بتنظيم تدفق العمل مطبقة في شركات الاتصالات الأردنية بشكل كبير، مما يسهل سير إجراءات العمل وتنظيم تدفقه؛ وبالتالي خدمة العاملين والعملاء.

➔ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عوامل نجاح إدارة المعرفة

يوضح الجدول رقم (١٤) ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية **لعوامل نجاح إدارة المعرفة**، حيث يتضح أن كلًا من متغيرات الثقافة التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومقاييس المعرفة قد جاءت ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وجاء في مستوى الأهمية المتوسطة متغيري القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي، وبشكل عام فإن عوامل نجاح إدارة المعرفة مجتمعة تعد ضمن مستوى الأهمية المتوسطة بمتوسط حسابي كلي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦٨٢)، مما يعني أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تحتل مكانة جيدة في الشركات من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا الإدراك مقبول لتطبيق إدارة المعرفة، ولكن ينبغي على الشركات تقديم المزيد من الاهتمام والدعم لهذه العوامل؛ لتسهم بشكل أكبر في تطبيق إدارة المعرفة في الشركة.

الجدول ١٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عوامل نجاح إدارة المعرفة

الرتبة	الرقم	عوامل نجاح إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
١	.١	الثقافة التنظيمية	٣,٧٨	٠,٧١٤	مرتفعة
٤	.٢	القيادة الإدارية	٣,٥٦	٠,٨٠٠	متوسطة
٥	.٣	الهيكل التنظيمي	٣,٤٦	٠,٧٥١	
٣	.٤	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٣,٧٢	٠,٩٦٩	مرتفعة
٢	.٥	مقاييس المعرفة	٣,٧٤	٠,٧٢٩	
الكلي			**٣,٦٥**	**٠,٦٨٢**	**متوسطة**

← المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأعمال الإلكترونية

يبين الجدول رقم (١٥) ملخصًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية **لمتغيرات الأعمال الإلكترونية** المتمثلة بالمعلومات الإلكترونية والاتصالات الإلكترونية وتدفق العمل الإلكتروني، وتشير النتائج أن جميع المتغيرات جاءت ضمن مستويات الأهمية المرتفعة، وبالتالي فإن مستوى الأهمية الكلي لمتغير الأعمال الإلكترونية جاء ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧١٦)، مما يعني أن الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية مطبقةٌ بشكل كبير.

الجدول ١٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأعمال الإلكترونية

الرتبة	الرقم	الأعمال الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
٣	.٦	المعلومات الإلكترونية	٣,٩٩	٠,٧٨٥	مرتفعة
١	.٧	الاتصالات الإلكترونية	٤,٠٦	٠,٧٩٩	
٢	.٨	تدفق العمل الإلكتروني	٠٤.٤	٠,٧٢٦	
الكلي			٤,٠٣	٠,٧١٦	مرتفعة

(٤,٤): اختبار فرضيات الدراسة

⌖ الفرضية الرئيسية الأولى:

➔ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية لتحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على المعلومات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.

- **تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة على المعلومات الإلكترونية.**

الجدول ١٦ تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على المعلومات الإلكترونية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية df
٠,٨٠٤	٠,٦٤٦	٦٦,٤٨٩	٠,٠٠٠	٣,٧٩٣	٠,٠٠٠	٥,١٨٢

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ويبين الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار أثر **عوامل نجاح إدارة المعرفة على** المتغير التابع (**المعلومات الإلكترونية**)؛ وقد فسر متغير (عوامل نجاح إدارة المعرفة) ما مقداره (٦٤,٦%) من التباين على المعلومات

الإلكترونية، كما أن معامل الارتباط [R] بلغ (٠,٨٠٤)، في حين أن قيمة [F] بلغت (٦٦,٤٨٩) بمستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، كذلك فقد بلغت قيمة [T] المحسوبة (٣,٧٩٣) عند مستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، وهذا يعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$) لكلتا القيمتين.

يدّل ما سبق على أن كل من قيمة [F] و[T] دالة إحصائيًا؛ وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على المعلومات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية**"؛ وهذا يدل على أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تسهم بشكل جيد في تفعيل المعلومات الإلكترونية.

- **تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على المعلومات الإلكترونية.**

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتفسير أثر كل عامل من عوامل نجاح إدارة المعرفة على حدّه في متغير **المعلومات الإلكترونية**، حيث أشارت النتائج أن متغير المعلومات الإلكترونية يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للثقافة التنظيمية (T= ٣,٠٩٠ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٢)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناء عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الأولى؛ وهذا

يدل على أن الثقافة التنظيمية الجيدة لدى العاملين سوف تسهم بشكل فعال على المعلومات الإلكترونية.

الجدول ١٧ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة على المعلومات الإلكترونية

المتغير التابع (المعلومات الإلكترونية)			
المتغيرات المستقلة	**Beta (β)**	**T**	**مستوى دلالة T**
الثقافة التنظيمية	٠,٢٣٧	٣,٠٩٠	٠,٠٠٢
القيادة الإدارية	٠,٠٥١	٠,٥٦٨	٠,٥٧١
الهيكل التنظيمي	٠,١٣٨	١,٨٤٧	٠,٠٦٦
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٠,٣٩٦	٥,٠٩١	٠,٠٠٠
مقاييس المعرفة	٠,٠٨٧	٠,٩٣٦	٠,٣٥٠
F= 66.489			
Siq.= 0.000			

كما أشارت النتائج أن متغير المعلومات الإلكترونية لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للقيادة الإدارية (T= ٠,٥٦٨ عند مستوى الدلالة= ٠،٥٧١)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الأولى؛ وهذا يدل على أن القيادة الإدارية لا تؤثر على استخدام العاملين للأنظمة الإلكترونية وتعاملهم مع المعلومات الإلكترونية تحديدًا.

كذلك فقد بينت النتائج أيضًا أن متغير المعلومات الإلكترونية لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لطبيعة الهيكل التنظيمي للشركة (T= ١,٨٤٧ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٦٦)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الأولى؛ وهذا يعني أن طبيعة الهياكل التنظيمية المطبقة لا تؤثر في تعامل العاملين مع المعلومات الإلكترونية.

أما بالنسبة لمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمتغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لهذه المتغير في متغير المعلومات الإلكترونية (T= ٥,٠٩١ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وهذا يعني قبول هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الأولى؛ ويدل على أن وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات يعزز استخدام العاملين في الشركة للمعلومات الإلكترونية، وبالتالي الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال.

وأخيرًا، أشارت النتائج أن متغير المعلومات الإلكترونية لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمقاييس المعرفة (T= ٠,٩٣٦ عند مستوى الدلالة= ٠،٣٥٠)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الأولى؛ وهذا يشير إلى أن استخدام مقاييس المعرفة لا يعزز من مدى تبني العاملين لتطبيق المعلومات الإلكترونية في الشركة التي يعملون بها.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على المعلومات الإلكترونية حيث بلغت قيمة [β] ما مقداره (٠,٣٩٦)، وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة [β= 0.237]، بينما لا تؤثر متغيرات القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ومقاييس المعرفة على المعلومات الإلكترونية.

⌖ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

➔ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية لتحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على الاتصالات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.

- **تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على الاتصالات الإلكترونية.**

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ويشير الجدول رقم (١٨) إلى نتائج اختبار أثر المتغير المستقل **عوامل نجاح إدارة المعرفة** على المتغير التابع **(الاتصالات الإلكترونية)**؛ حيث فسر متغير (عوامل نجاح إدارة المعرفة) ما مقداره (٦٣,٧%) من التباين في الاتصالات الإلكترونية، كما بلغ معامل الارتباط [R=0.798]، في حين أن قيمة [F] بلغت (٦٣,٧٥٥) بمستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، كذلك فقد بلغت قيمة [T]

المحسوبة (٤,٦٥٢) عند مستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، وهذا يعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) لكلتا القيمتين.

الجدول ١٨ تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على الاتصالات الإلكترونية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية df
٠,٧٩٨	٠,٦٣٧	٦٣,٧٥٥	٠,٠٠٠	٤,٦٥٢	٠,٠٠٠	٥,١٨٢

نستنتج مما سبق أن كل من قيمة [F] و[T] دالة إحصائيًا؛ وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة في بعد الاتصالات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية**"؛ وهذا يدل على أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تسهم بشكل جيد في تفعيل تطبيق الاتصالات الإلكترونية.

- **تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على الاتصالات الإلكترونية.**

يبين الجدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتفسير أثر كل عامل من عوامل نجاح إدارة المعرفة على حدّه في متغير **الاتصالات الإلكترونية**، حيث أشارت النتائج أن متغير الاتصالات الإلكترونية يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للثقافة التنظيمية (T= ٢,٧٨٨ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٦)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثانية؛ وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية الجيدة لدى العاملين سوف تسهم بشكل فعال على الاتصالات الإلكترونية.

الجدول ١٩ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الاتصالات الإلكترونية

المتغير التابع (الاتصالات الإلكترونية)			
المتغيرات المستقلة	Beta (β)	T	**مستوى دلالة T**
الثقافة التنظيمية	٠,٢١٧	٢,٧٨٨	٠,٠٠٦
القيادة الإدارية	٠,١١١	١,٢١٢	٠,٢٢٧
الهيكل التنظيمي	٠,٢١٦	٢,٨٥٨	٠,٠٠٥
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٠,٥٢٤	٦,٦٣٩	٠,٠٠٠
مقاييس المعرفة	٠,٠٣٦	٠,٣٨١	٠,٧٠٤
F= 63.755			
Siq.= 0.000			

كذلك فقد بينت النتائج أن متغير الاتصالات الإلكترونية لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للقيادة الإدارية (T= ١,٢١٢ عند مستوى الدلالة= ٠،٢٢٧)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثانية؛ حيث لا يتغير إدراك العاملين لأهمية الاتصالات الإلكترونية بنمط القيادة الإدارية السائدة في شركات الاتصالات الأردنية.

كما أشارت النتائج أيضًا أن متغير الاتصالات الإلكترونية لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمقاييس المعرفة (T=٠,٣٨١ عند مستوى الدلالة= ٠,٧٠٤)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثانية؛ والذي يعني أن قياس المعرفة المتوفرة لدى العاملين لا يغير من مدى إدراكهم لمتغير الاتصالات الإلكترونية.

بينما أظهرت النتائج أن متغير الاتصالات الإلكترونية يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بمتغير الهيكل التنظيمي (T=٢,٨٥٨ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٥)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثانية؛ وهذا يشير إلى أن على أن الهياكل المطبقة مقبولة من حيث قدرتها على تفعيل اتصال الأفراد مع بعضهم البعض في شركات الاتصالات الأردنية، وعلى الشركة تبني هياكل أكثر مرونة وتسطحًا؛ لتعزيز تطبيق الاتصالات الإلكترونية.

كذلك فقد بينت النتائج أن متغير الاتصالات الإلكترونية يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمتغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد أظهرت النتائج وجود تأثير عند (T= ٦,٦٣٩ ومستوى الدلالة= ٠،٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وهذا يعني قبول هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثانية؛ ويدل على أن وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات يعزز استخدام العاملين في الشركة للاتصالات الإلكترونية، والتي تؤدي إلى سرعة انتقال المعرفة.

يشير الجدول رقم (١٩) أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى في التأثير على الاتصالات الإلكترونية حيث بلغت قيمة [β] ما مقداره (٠,٥٢٤)، وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة [β= 0.217]، يليها متغير الهيكل التنظيمي الذي كان مؤثرًا في المرتبة الثالثة بمقدار [β= 0.216]، بينما لا يؤثر متغيري القيادة الإدارية ومقاييس المعرفة على الاتصالات الإلكترونية.

- **<u>الفرضية الرئيسية الثالثة:</u>**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية لتحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على تدفق العمل الإلكتروني في شركات الاتصالات الأردنية.

- **تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة على تدفق العمل الإلكتروني.**

لاختبار الفرضية الرئيسية الأخيرة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ويشير الجدول رقم (٢٠) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل **عوامل نجاح إدارة المعرفة على** المتغير التابع **(تدفق العمل الإلكتروني)**؛ حيث فسر متغير (عوامل نجاح إدارة المعرفة) ما مقداره (٥٥,٨%) من التباين في تدفق العمل الإلكتروني، كما بلغ معامل الارتباط [R=0.747]، في حين أن قيمة [F] بلغت (٤٥,٩٥٦) بمستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، كذلك فقد بلغت قيمة [T] المحسوبة (٦,٠٤١) عند مستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، وهذا يعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) لكلتا القيمتين.

الجدول ٢٠ تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على تدفق العمل الإلكتروني

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية df
٠,٧٤٧	٠,٥٥٨	٤٥,٩٥٦	٠,٠٠٠	٦,٠٤١	٠,٠٠٠	٥,١٨٢

نستنتج مما سبق أن كل من قيمة [F] و[T] دالة إحصائيًا؛ وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة**

($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة في بعد تدفق العمل الإلكتروني في شركات الاتصالات الأردنية"؛ وهذا يدل على أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تسهم بشكل جيد في تفعيل تطبيق تدفق العمل الإلكتروني.

- **تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) على تدفق العمل الإلكتروني.**

الجدول ٢١ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة على تدفق العمل الإلكتروني

المتغير التابع (تدفق العمل الإلكتروني)			
المتغيرات المستقلة	Beta (β)	T	**مستوى دلالة T**
الثقافة التنظيمية	٠,٢٨٦	٣,٣٣٨	٠,٠٠١
القيادة الإدارية	٠,٢٢٧	٢,٢٦٠	٠,٠٢٥
الهيكل التنظيمي	٠,٣٤٥	٤,١٣٧	٠,٠٠٠
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٠,٣٦٩	٤,٢٣٧	٠,٠٠٠
مقاييس المعرفة	٠,٠٥٥	٠,٥٣٠	٠,٥٩٧
F= 45.956			
Siq.= 0.000			

يشير الجدول رقم (٢١) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتفسير أثر كل عامل من عوامل نجاح إدارة المعرفة على حدّه في متغير **تدفق العمل الإلكتروني**، حيث أشارت النتائج أن متغير تدفق العمل الإلكتروني يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للثقافة التنظيمية (T= ٣,٣٣٨ عند مستوى الدلالة= ٠,٠٠١)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناء عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثالثة؛ وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية الجيدة لدى العاملين سوف تسهم بشكل فعال على تدفق العمل الإلكتروني.

كما أشارت النتائج أن متغير تدفق العمل الإلكتروني يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية للقيادة الإدارية (T=٢,٢٦٠ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٢٥)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثالثة؛ وهذا يدل على أن أنماط القيادة الإدارية المطبقة تؤثر على مدى استخدام العاملين لأنظمة تدفق العمل الإلكترونية، وبالتالي يتوجب على الشركات تعزيز هذه الأنماط حتى تحصل على أكبر فائدة من أنظمة تدفق العمل الإلكترونية.

كذلك فقد بينت النتائج أيضًا أن متغير تدفق العمل الإلكتروني يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لطبيعة الهيكل التنظيمي للشركة (T= ٤,١٣٧ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نقبل هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثالثة؛ وهذا يعني أن تطبيق العاملين لأنظمة

تدفق العمل الإلكترونية يختلف باختلاف طبيعة الهيكل التنظيمي المطبق للشركة، لذا يتوجب على الشركات اعتماد هياكل تنظيمية حديثة مثل الهياكل الشبكية.

أما بالنسبة لمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمتغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لهذه المتغير في متغير تدفق العمل الإلكتروني (T=٤,٢٣٧ عند مستوى الدلالة= ٠،٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وهذا يعني قبول هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثالثة؛ ويدل على أن وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات يعزز استخدام العاملين في الشركة لأنظمة تدفق الإلكترونية.

وأخيرًا، أشارت النتائج أن متغير تدفق العمل الإلكتروني لا يتأثر إيجابيًا وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا بمدى إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمقاييس المعرفة (T= ٠,٥٣٠ عند مستوى الدلالة= ٠,٥٩٧)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)؛ وبناءً عليه نرفض هذا الجزء من الفرضية الرئيسية الثالثة؛ وهذا يشير إلى أن استخدام مقاييس المعرفة لا يعزز من مدى تبني العاملين لتطبيق أنظمة تدفق العمل الإلكترونية في الشركة التي يعملون بها.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢١) أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على تدفق العمل الإلكتروني حيث بغلت قيمة [β] ما مقداره (٠,٣٦٩)،

وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة [β= 0.345]، واحتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الثالثة وقد بلغت قيمة [β] ما مقداره (٠,٢٨٦)، هذا وقد جاءت في المرتبة الرابعة متغير القيادة الإدارية وكانت قيمة [β= 0.227]، بينما لا يوجد أي تأثير لمقاييس المعرفة على تدفق العمل الإلكتروني.

- **تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة في الأعمال الإلكترونية.**

الجدول ٢٢ تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة في الأعمال الإلكترونية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية df
٠,٨١٠	٠,٦٥٧	٣٥٦,١٠٢	٠,٠٠٠	٥,٤٩٨	٠,٠٠٠	١,١٨٦

يشير الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل **(عوامل نجاح إدارة المعرفة)** والمتغير التابع **(الأعمال الإلكترونية)**؛ حيث فسر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة ما مقداره (٦٥,٧%) من التباين في الأعمال الإلكترونية، كما بلغ معامل الارتباط [R=0.810]، في حين أن قيمة [F] بلغت (٣٥٦,١٠٢) بمستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، كذلك فقد بلغت قيمة [T] المحسوبة (٥,٤٩٨) عند مستوى دلالة مقداره (٠,٠٠٠)، وهذا يعد أقل من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha \geq 0.05$) لكلتا القيمتين. نستنتج مما سبق أن كل من قيمة [F] و[T] دالة إحصائيًا؛ وهذا يدل على أن عوامل نجاح إدارة المعرفة مطبقة بشكل جيد على الأعمال الإلكترونية.

يبين الجدول رقم (٢٣) ملخصًا لمستويات تأثير المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) في المتغيرات التابعة (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) مرتبةً ترتيبًا تنازليًا.

الجدول ٢٣ مستويات التأثير في المتغيرات التابعة

مستويات التأثير في المتغيرات التابعة			
الفرضية	**الأولى**	**الثانية**	**الثالثة**
الرتبة	**المعلومات الإلكترونية**	**الاتصالات الإلكترونية**	**تدفق العمل الإلكتروني**
١.	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
٢.	الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي
٣.		الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية
٤.			القيادة الإدارية

يمثل الجدول التالي رقم (٢٤) ملخصًا للفرضيات ونتائج التحليل الإحصائي لاختبارها، والقرار المترتب عليها، وهذا يكشف المراد بهذه الدراسة.

الجدول ٢٤ قرار قبول الفرضيات أو رفضها

الفرضية	النص	القرار	مستويات الرفض
الأولى	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة على المعلومات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.	قبول البديلة جزئيًا	- القيادة الإدارية - الهيكل التنظيمي - مقاييس المعرفة
الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة على الاتصالات الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية.	قبول البديلة جزئيًا	- القيادة الإدارية - مقاييس المعرفة
الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح إدارة المعرفة على تدفق العمل الإلكتروني في شركات الاتصالات الأردنية.	قبول البديلة جزئيًا	- مقاييس المعرفة

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

(٥,١): تمـهيـــد

يستعرض هذا الفصل ملخصًا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، وما أسهمت به من استنتاجات، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء تلك النتائج والاستنتاجات، وبذلك تأمل الباحثة أن تسهم هذه التوصيات في تعزيز ودعم نقاط القوة، وتصحيح ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنشودة.

(٥,٢): النـتـائـج

- بينت النتائج أن هناك إدراكًا لعوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقاييس المعرفة) لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية في الدراسة الحالية لمتغيرات الثقافة التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومقاييس المعرفة ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، أما بالنسبة لمتغيري القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي فقد جاءا ضمن مستوى الأهمية المتوسطة في الدراسة الحالية، وهذا يتفق من دراسة كل من (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الحنيطي، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٣؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨) و(Al-oqaily *et al.*, 2014; Boondao, 2013; Asgari *et al.*, 2012; AL-Hakim and Hassan, 2012; Megdadi *et al.*, 2012).

- أظهرت النتائج أن الأعمال الإلكترونية المتمثلة بـ (المعلومات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية، تدفق العمل الإلكتروني) والمطبقة في شركات الاتصالات الأردنية جاءت مرتفعة، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Asgari *et al.*, 2012; Meron˜o-Cerdan and Soto-Acosta, 2007; Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2005)، هذا وقد جاءت جميع متوسطات الأعمال الإلكترونية في الدراسة الحالية ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

- دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لعوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث فسر متغير عوامل نجاح إدارة المعرفة ما مقداره (٦٥,٧%) من التباين في الأعمال الإلكترونية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Asgari *et al.*, 2012).

- أشارت النتائج إلى أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على المعلومات الإلكترونية، وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الثقافة التنظيمية، بينما لا تؤثر متغيرات القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ومقاييس المعرفة على المعلومات الإلكترونية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى في التأثير على الاتصالات الإلكترونية، يليه في التأثير متغير الثقافة التنظيمية، يليها متغير الهيكل التنظيمي الذي كان مؤثرًا في المرتبة الثالثة، بينما لا يؤثر متغيرا القيادة الإدارية، ومقاييس المعرفة على الاتصالات الإلكترونية.

- كذلك بينت النتائج أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تأثيرًا على تدفق العمل الإلكتروني، وجاء في المرتبة الثانية في التأثير الهيكل التنظيمي، واحتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الثالثة، هذا وقد جاء في المرتبة الرابعة متغير القيادة الإدارية، بينما لا يتأثر متغير تدفق العمل الإلكتروني بمقاييس المعرفة.

- ومن حيث التأثير جزئيًا في العوامل التابعة (المختلفة حسب كل دراسة)، جاءت النتائج على النحو التالي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الرقب، ٢٠١١؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٣؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨) و(Al-oqaily *et al.*, 2014; Asgari *et al.*, 2012; AL-Hakim and Hassan, 2012; Megdadi *et al.*, 2012) في تأثير متغير الثقافة التنظيمية على المتغير التابع من حيث الإيجابية، واختلفت مع دراسة (Boondao, 2013).

- اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الحنيطي؛ ٢٠١٣؛ الأغا وآخرون، ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨) و(AL-Hakim and Hassan, 2012; Megdadi *et al.*, 2012) في متغير القيادة الإدارية، واختلفت مع (Boondao, 2013; Asgari *et al.*, 2012) حيث جاءت نتائج دراستهما بدرجة منخفضة.

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية (جرادات والمعاني، ٢٠١٤؛ الحنيطي؛ ٢٠١٣؛ الرقب، ٢٠١١؛ عيسان والعاني، ٢٠٠٨) في تأثير متغيري الهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وفي الدراسات الأجنبية مع نتائج دراسات (Asgrai *et al.*, 2012; AL-Hakim and Hassan, 2012) في متغير الهيكل التنظيمي، ومع دراسات (Al-oqaily *et al.*, 2014; Boondao, 2013; Asgrai *et al.*, 2012; Megdadi *et al.*, 2012) في متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

- اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كل من (Al-oqaily *et al.*, 2014; Asgari *et al.*, 2012; Boondao, 2013; Megdadi *et al.*, 2012)، بنتائجهم المتعلقة بمتغير مقاييس المعرفة، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن متغير مقاييس المعرفة غير دال إحصائيًا، بينما جاءت نتائجهم بوجود علاقة إحصائية إيجابية.

(٥,٣): الاستنتاجات

بناء على ما أظهرت الدراسة من نتائج، خلصت الباحثة بمجموعة من الاستنتاجات، وهي:

- يسود شركات الاتصالات الأردنية ثقافة تنظيمية عالية المستوى، حيث تحرص الشركة على تطوير فلسفة العمل الجماعي، وتشجيع تبادل الأفكار بين العاملين، وتوليد أفكار إبداعية، كما اتضح من خلال أداة الدراسة أن الشركات تتبنى ثقافة الاعتراف بالأخطاء وتعمل على تصحيحها بدرجة متوسطة؛ مما يسهم في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

- تولي شركات الاتصالات الأردنية اهتمامًا متوسطًا بتوظيف كفاءات إدارية قادرة على القيادة بشكل فاعل، تمثل قدوة إيجابية للآخرين، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، كما تعمل على تحقيق مبدأ العدالة.

- تعمل الهياكل التنظيمية التي تتبناها شركات الاتصالات الأردنية على تسريع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات؛ مما يؤدي إلى تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- تفتقر شركات الاتصالات الأردنية لوجود وحدة إدارية متخصصة تدير عمليات إدارة المعرفة بنجاح، كما أن الهياكل التنظيمية التي تتبناها شركات الاتصالات تتسم بالجمود، وتعتبر غير متكيفة مع التغيرات البيئية.

- تقوم شركات الاتصالات الأردنية باعتماد بنية تحتية تكنولوجية حديثة ومتطورة، من أجهزة كمبيوتر، وبرمجيات متخصصة، وقواعد بيانات حديثة وسريعة، كما أنها تهتم بتطويرها باستمرار، وهذا يعني أن هذه الشركات تهتم في إنجاح عملية إدارة المعرفة.

(٥,٤): التوصيات

بناء على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بـ:

⌗ ضرورة الاهتمام بإدراك العاملين لأهمية عوامل نجاح إدارة المعرفة، وذلك نظراً لتأثيرها على الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية، ولكونها تعد موردًا اقتصاديًا، ويتحقق ذلك من خلال:

- المحافظة على مستوى الثقافة التنظيمية، وتعزيزها باستمرار.

- رفع مستوى وعي المدراء ومتخذي القرارات بأهمية عوامل نجاح إدارة المعرفة وأثرها على الأعمال الإلكترونية؛ والتعاون والتواصل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- تولي الإدراة العليا في الشركة تعزيز قدرات العاملين وتطويرها، من خلال الحوافز المعنوية والمادية، وذلك بإشراكهم في المهمات الإدراية، عن طريق تفويض الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز من مدى معرفتهم، ويسهم في مشاركة المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة.

- إنشاء وحدة إدارية خاصة، تعنى بإدارة المعرفة وتنظيم عملياتها، والتحقق من توفر عوامل نجاحها.

- تبني هياكل تنظيمية لا مركزية، مثل الهياكل الأفقية والشبكية، وتخفيض الهرمية، وتوسيع نطاق الصلاحيات، وأن تعمل هذه الهياكل على توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة، حيث يجب أن تكون قابلةً للتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالشركة، وأن تمتاز بالديناميكية، لمواجهة التحديات المعرفية؛ لاكتساب الفرص المعرفية وتجنب تهديداتها.

- تعزيز البنية التحتية لأجهزة الكمبيوتر، وتحديث البرمجيات وقواعد البيانات باستمرار.

- الحرص على تقييم المعرفة لدى العاملين، وتوفير التدريب لهم، بالإضافة إلى تعزيز معرفتهم من خلال ضمان نقل المعرفة والأفكار الجديدة إلى جميع العاملين.

ضرورة تنمية وتعزيز الأعمال الإلكترونية في شركات الا تصالات الأردنية، نظرًا لدورها في تخفيض التكاليف، وزيادة الرتبة التنافسية، وتطوير العلاقات والاتصالات:

- توعية العاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية الأعمال الإلكترونية.

- تعزيز مستوى تبني عوامل نجاح إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية، إذ أوضحت النتائج أن لها تأثير كبيراً على الأعمال الإلكترونية.

- معالجة البيانات والمعلومات أولًا بأول، للحصول على المعرفة المطلوبة، حول الأنشطة المختلفة، وتوظيفها بالشكل الذي يخدم العمل، ويحقق أهداف الشركة.

- توفير شبكة انترنت لجميع العاملين، وتطوير البنية الشبكية للاتصالات، والتي تعمل على تسريع أداء العمل، وزيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يعزز من بلوغ الأهداف بفعالية وكفاءة.

- تبني أنظمة تدفق عمل حديثة قادرة على تسهيل العمل، وضبط المعاملات، وتوزيع الصلاحيات بشكل دقيق، لزيادة جودة العمل.

توصيات للدراسات المستقبلية:

- دراسة أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على مخرجات تنظيمية أخرى وفي قطاعات أخرى.
- تناول عوامل نجاح إدارة المعرفة كمتغير تابع ودراسة المتغيرات التي تؤثر عليه، مثل متغير إعادة هندسة العمليات.
- دراسة أثر متغيرات تنظيمية أخرى، مثل أثر متغير أسلوب المقارنة المرجعية، على الأعمال الإلكترونية في الشركات المختلفة، ودراسة الأعمال الإلكترونية كمتغير مستقل.
- دراسة علاقة الارتباط بين عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية باتجاهين.
- دراسة أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية في قطاعات أخرى.
- دراسة عوامل نجاح أخرى لإدارة المعرفة مثل الاستراتيجية، والتدريب، تنظيم المعرفة، وغيرها.
- دراسة الأعمال الإلكترونية من خلال أبعاد أخرى مثل بعد الموقع الإلكتروني.

المصـــــادر والمـــراجــع

المصادر العـربيـة

- أبو العلا، ليلى، **درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد الأول، العدد الرابع، ص ص ١٠٦-١٢٦، (٢٠١٢).
- أبو فاره، يوسف، عليان، حمد، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، المجلد الأول، العدد الثامن عشر، ص ص٤٣-١١٤، (٢٠١٠).
- أبو زيد، محمد خير، حجازي، هيثم، **أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية**، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد الثاني، كلية التجارة بورسعيد، جامعة قناة السويس، ص ص ١-٢٨، (٢٠٠٧).
- الأغا، مروان، حجاج، خليل، كساب، رؤى، **العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ص ٧٣- ١٠٢، (٢٠١٢).
- الأغا، ناصر، أبو الخير، أحمد، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ص ٣٠-٦٢، (٢٠١٢).
- آل دحوان، عبدالله، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠٠٨)، الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- آل عثمان، عبدالعزيز، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف المعوقات وسبل التطوير**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٣)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- آل فطيح، حمد، **دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية– دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠٠٨)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البكاري، يحيى، **أثر مخاطر الأسواق الإلكترونية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمحددات لأداء الأعمال ونجاح التجارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٢)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بوعشه، مبارك، بن منصور، ليليا، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة المؤتمر العلمي الدولي**، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، (٢٠١٢)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الجبوري، علياء، **تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب التطوير وزارة الكهرباء**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السابع عشر، العدد الواحد والستون، ص ص ٧٦-١٠٦، (٢٠١١).
- جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، **أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية**، *المجلة العربية للإقتصاد والأعمال*، المجلد التاسع، العدد الأول، ص ص ٢٧-٣٦، (٢٠١٤).
- الجنابي، عبد، النعيمي، نادية، **تكامل التجارة الإلكتروينة وتكنولوجيا المعلومات وأثره في تخفيض التكاليف لاتخاذ قرارات التسعير**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد العشرون، العدد السابع والسبعون، ص ص ٣٨٩-٤١٤، (٢٠١٤).
- الحارس، مجد، **دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة التزويد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٣)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حجازي، هيثم، **قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (٢٠٠٥)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- حريم، حسين، الساعد، رشاد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص ص ٢٢٥-٢٤٥، (٢٠٠٦).
- حريم، حسين، **تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، الطبعة الثالثة، (٢٠٠٦)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين، حسين، سلمان، ناظم، **دور العمليات المعرفية المحوسبة في تحسين أداء العمل**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السابع عشر، العدد الرابع والستون، ص ص ٦٤-٧٦، (٢٠١١).
- حسين، يسرى، **دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين**، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الخامس والعشرون، ص ص ٢٤٥-٢٧١، (٢٠١٠).
- الحنيطي، محمد، **أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية**، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد الأربعون، العدد الأول، ص ص ١٠٤-١٢٦، (٢٠١٣).
- خلوف، إيمان، **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٠)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- داسي، وهيبه، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، *مجلة الباحث*، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، ص ص١٦٥-١٧٦، (٢٠١٢).
- الذنيبات، معاذ، **مدى تبني المستشفيات السعودية لتقنيات الأعمال الإلكترونية الفاعلة: دراسة تطبيقية على المستشفيات العاملة في منطقة مكة المكرمة**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد العاشر، العدد الرابع، ص ص ٥٣٣-٥٦٨، (٢٠١٤).

- الرحيم، إياد، الجبوري، حمزة، **تقنيات شبكة المعلومات ودورها في إنجاز عمليات الشراء الإلكتروني والتسويق الالكتروني**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السادس عشر، العدد الستون، ص ص ٤٢-٥٩، (٢٠١٠).
- الرقب، محمد، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١١)، الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة.
- الزبن، ثامر، **أثر تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٣)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزريقات، خالد، **أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية**، *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد الثامن والثلاثين، العدد الثاني، ص ص٤٥٤-٤٧٩، (٢٠١١).
- الزطمة، نضال، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١١)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزعبي، خالد، الزيدي، زينب، **أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الثامن، العدد الرابع، ص ص ٦٥٣-٦٩٥، (٢٠١٢).
- زنيني، فريدة، **أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، (٢٠١١)، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، خميس مليانه، الجزائر.
- الزيادات، محمد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، (٢٠٠٨)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- السامرائي، سلوى، **رؤية تشخصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الرابع عشر، العدد التاسع والأربعون، ص ص ٨٩-١٠٤، (٢٠٠٨).
- السمير، علي، **تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية- دراسة ميدانية**، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية- المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، (٢٠١٣)، عمان، الأردن.
- الشمري، محمد، الحدراوي، حامد، **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية**، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الرابع، العدد الثامن عشر، ص ص ١٧٣-٢١٩، (٢٠١١).
- الشيخلي، مهند، الكبيسي، صلاح الدين، **دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق**، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الثالث، العدد السادس، ص ص ٤٦-٧٢، (٢٠١١).
- صبري، هاله، **واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة**، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، ص ص ١٥٣-١٧٤، (٢٠١٠).
- صويص، راتب، فلاق، محمد، بوقجاني، جناة، أبو حماد، أيمن، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد السابع، العدد الرابع، ص ص ٥١١-٥٢٦، (٢٠١١).
- صيام، وليد، المهندي، محمد، **مدى إسهام التجارة الالكترونية ووسائل الاتصال الحديثة في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية**، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الأول، ص ص ٣٣-٥٠، (٢٠٠٧).
- الطائي، علي، محمد، نسرين، حسين، ضياء، **دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط- دائرة المشاريع**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السابع عشر، العدد الواحد والستون، ص ص ١-٢٥، (٢٠١١).

- الطائي، فيصل، العادلي، أميمة، **استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء**، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد التاسع، العدد السادس والثلاثون، ص ص ١٨-٦٢، (٢٠١٤).
- العاجز، إيهاب، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١١)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العبادي، هاشم، العابدي، علي، **دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي- دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل**، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الثالث، العدد الحادي عشر، ص ص ١٣٩-١٦٩، (٢٠٠٩).
- العزاوي، فراس، الجنابي، عبدالقادر، **تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السليمانية**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السابع عشر، العدد الثاني والستون، ص ص ١١٢-١٣٨، (٢٠١١).
- العلي، عبدالستار، العمري، غسان، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الرابع عشر، العدد الخمسون، ص ص ١٢٣-١٤٠، (٢٠٠٨).
- العمري، خالد، **تطوير منظومة إدارة المعرفة لتحسين الأداء في البنوك الأردنية دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٤)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، (٢٠١٠)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العنزي، محمد، **أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٠)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عيسان، صالحة والعاني، وجيهة، **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**، *مجلة البصائر*، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ص ص ٥٩-٩٨، (٢٠٠٨).

- الفارس، سليمان، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)**، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، ص ص٥٩-٨٥، (٢٠١٠).
- القردحجي، ناهده، **أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية- جنوب عمان- الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٣)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قطر، محمود، **إدارة المعرفة- مفاهيم وملامح إدارية**، ورقة بحثية أُلقيت في افتتاح الملتقى العربي العام الأول عن إدارة المعرفة، (٢٠٠٦)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- كاظم، حمزة، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني**، *مجلة التقني*، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، ص ص ٢٢-٥١، (٢٠١٣).
- كراسنة، عبدالفتاح، الخليلي، سمية، **مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الخامس، العدد الثالث، ص ص ٢٩٣-٣٢٦، (٢٠٠٩).
- ماهر، أسعد، حسين، محمد، **أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي**، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، ص ص ٢١٧-٢٤٧، جمعية ريادة الأعمال، (٢٠١٤)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المجالي، آمال، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول، ص ص ١٤٠-١٦٦، (٢٠٠٩).
- المحاميد، اسعود، السعيد، معتز، **أثر جودة الأعمال الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن**، *دراسات المعلومات*، العدد الثالث عشر، ص ص ٢٢٥-٢٦٧، (٢٠١٢).

- المحاميد، اسعود، السليحات، نمر، العبادي، هيثم، **أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الإلكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن**، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الثامن، العدد الرابع، ص ص ٧٦٢-٧٨٧، (٢٠١٢).
- المحاميد، اسعود، **أثر جاهزية العاملين في الجودة المدركة لخدمات نظم الأعمال الالكترونية ورضا المستخدمين والنية في الاستخدام دراسة ميدانية في البنوك المدرجة في سوق عمان المالي**، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد الواحد والأربعون، العدد الأول، ص ص ١-٢٠، (٢٠١٤).
- المطيري، مبارك، **مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثرها على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١١)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الميالي، حاكم، **دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)**، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد السابع، العدد الواحد والعشرون، ص ١٤١-١٦٧، (٢٠١١).
- نوري، حيدر، **تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة- دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية**، *مجلة ديالى للبحوث الإنسانية*، العدد الثامن والأربعون، ص ص ١٢٦-١٥٠، (٢٠١١).
- نوي، طه، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال- حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، رسالة دكتوراة غير منشورة، (٢٠١٣)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- يحيى، ندى، **العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٢)، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المصادر الأجنبية

- Abbasi, F., Pouryazdanpanah, M., Taghavi, M., (2013), **A Suggested Model in Knowledge Management**, *Asian Research Journal of Business Management*, Vol.1, No.1, pp.29-43.
- Abdulla, G., Abou-Gamila, M., Abdel-Razek, R., (2014), **Evaluating the Knowledge Management Capabilities in Forensic Science Directorate at Bahrain's Ministry of Interior**, *Proceedings of World Business and Social Science Research Conference*, Hotel Crowne Plaza Republique, Paris, France, pp.1-16.
- Abu Abid, A., Rahim, M., Scheepers, H., (2011), **Experienced Benefits and Barriers of e-Business Technology Adoption by SME suppliers**, *BIMA Publishing*, Vol.2011, No.2011, pp.1-11.
- Alabed, S., (2013), **The Impact of Implementing Information Security Management Systems on E- business Firms Case Study in Jordanian banking sector**, Unpublished *Master Thesis*, Middle East University, Amman, Jordan, 110 pp.
- Alan, F., (2014), **A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors,** www.knowledge-management-tools.net/failure.html.
  Date of access: 15/1/2015 6.30 AM.
- Alawneh, A., Hattab, E., (2009), **An Empirical Study of Sources Affecting E-Business Value Creation in Jordanian Banking Services Sector**, *International Arab Journal of e-Technology*, Vol.1, No.2, pp.1-8.
- AL-Ghamd, A., (2013), **Towards Knowledge Management System Success: Analysis of Critical Success Factors**, *Global Journal of Computer Science and Technology Software & Data Engineering*, Vol.13, No.1, pp. 4-10.
- Al-Hakim, L., Hassan, S., (2011), **The role of middle managers in knowledge management implementation for innovation enhancement,** *International Journal of Innovation*, Management and Technology, Vol.2, No.1, pp.86-94.
- Ali, M., (2010), **E-business with special reference to on-line banking of Bangladesh: An Analysis**, *Banks and Banks System, International Research Journal*, Vol.5, No.2, pp.1-26.

- Allameh, S., Zare, S., Davoodi, S., (2011), **Examining the impact of km enablers on knowledge management processes,** *Proscenia Computer Science*, No.3, pp.1211-1223.
- Al-oqaily, A., Hassan, Z., Rashid, A., Al-sulami, Z., (2014), **Success Factors of Knowledge Management in Universities (A Case Study: Jordanian Private Universities)**, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol.22, No.7, pp.994-1002.
- Amidharmo, S., (2014), **Critical success factors for the implementation of a knowledge management system in a knowledge-based engineering firm**, *Masters by Research thesis*, Queensland University of Technology.
- Anantatmula, V., (2010), **Modeling Enablers for Successful KM Implementation**, *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, No.1, pp.100-113.
- Ansari, M., Youshanlouei, H., Mood, M., (2012), **A Conceptual model for success in implement in knowledge management: A case study in Tehran municipality**, *Journal of Service Science and Management*, Vol.5, No.2, pp.212-222.
- Anvari, R., Abu Mansor, N., Abdul Rahman, S., Abdull Rahman, R., Chermahini, S., (2014), **Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Psychological Contract in the Relationship between Strategic Compensation Practices and Knowledge Sharing**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.129, pp.111-118.
- Asabere, N., Doku, V., Kusi-Sarpong, S., Oppong, D., (2014), **Adopting Electronic Business in Ghana: Story of the Hospitality Industry,** *International Journal of Computer Applications***,** Vol.85, No.4, pp.1-9.
- Asgari, A., Abdul Hamid, A., Ab Rahman, N., Asgari, A., (2012), **The Role of Knowledge Management's KSF in the Malaysian e-Business Environment,** *Advances in Modern Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.11-16.
- Atalay, M., Sarvan, F., (2014), **Knowledge Management Processes in International Joint Ventures: A Case of an Airport Operator Firm,** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.150, pp.658-667.

- Azad, A, (2010), **E-Business Interoperability Frameworks for SMEs,** *Unpublished Master Thesis*, Lappeenranta university of technology, Saimaa, southeastern Finland, 81 pp.
- Basiouni, A., (2012), **Innovation in e-Business Models: a Net-Enabled Business Innovation Cycle (NEBIC) Theory Perspective**, *Unpublished Ph.D. Thesis*, Management Sciences, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, 282pp.
- Basu, A., Kumar, A., (2002), **Research Commentary: Workflow Management No.s in e-Business**, *Information Systems Research*, Vol.13, No.1, pp.1–14.
- Beheshti, H., Sangari, E., (2007), **The benefits of e-business adoption an empirical study of Swedish SMEs**, *Service Business Journal*, Vol.1, No.3, pp.233-245.
- Belardo, S., (2001), **Learning Organizations and Knowledge Management: A Conventional and Alternate View**, *Advanced Info. Systems Techniques Course Lecture Series*, SUNY/Albany.
- Boondao, R., (2013), **Factors affecting knowledge management of organizations in Thailand, International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences**, Vol.1, No.1, pp.22-24.
- Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L., Polo-Redondo, Y., (2012), **The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size,** *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.30, No.2, pp.212-229.
- Bourini, F., Khawaldeh, Kh., Al-Qudah, Sh., (2013), **The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study-Jordan)**, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business (IJCRB)*,Vol.5, No.3, pp.53-77.
- Bun, Th., (2014), **The Study of Key Success Factors on Knowledge Management at Mean Chey University, Cambodia**, *Proceedings of the 7th International Conference on Educational Reform*, Innovations and Good Practices in Education: Global Perspectives, pp. 664-680.
- Bureš, V., Stropková, A., (2014), **Labour Productivity and Possibilities of its Extension by Knowledge Management Aspects**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.109, pp.1088-1093.

- Cameron, J., (2005), **Ten Concepts for an eBusiness Collaborative Project Management Framework**, *18th Bled eConference eIntegration in Action Bled*, Slovenia, pp.1-22
- Cardoso, J., Bostrom, R., Sheth, A., (2004), **Workflow Management Systems and ERP Systems: Differences, Commonalities, and Applications**, *Information Technology and Management*, Vol.5, No.3/4, pp.319-338.
- Carlos, L., Mercado, C., (2010), **Influence of Critical Success Factors of Knowledge Management on the Innovation Performance of Colombian Organizations**, *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, Innovation and Development for the Americas, Arequipa, Perú.
- Chang, K., Graham, G., (2012), **E-business strategy in supply chain collaboration: an empirical study of B2B eCommerce projects in Taiwan's IT industry**, *International Journal of Electronic Business*, Vol.10, No.2, pp.101-112.
- Chang, Sh., Ho, Ch., Chang, L., Chiang,M., **Effects of IS characteristics on e-business success factors of small- and medium-sized enterprises**, *The 9th International Conference on Electronic Business*, Macau, (2009), pp. 190-200.
- Chen, L., Holsapple, C., (2013), **E-Business Adoption Research: State of the Art**, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol.14, No.3, pp.261-286.
- Chen, Y., Ruikar, K., Carrillo, P., (2013), S**trategic E-business framework: a holistic approach for organisations in the construction industry**, *Journal of Information Technology in Construction*, ITcon, No.18, pp.306-320.
- Cheruiyot, C., Jagongo, A., Owino, E., (2012), **Institutionalization of Knowledge Management in Manufacturing Enterprises in Kenya: A Case of Selected Enterprises**, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.10, pp.127-138.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H., Lin, B., (2014), **Can e-business adoption be influenced by knowledge management- An empirical analysis of**

Malaysian SMEs, *Journal of Knowledge Management*, Vol.18, No.1, pp.121-136.

- Choy, Ch., Suk, Ch., (2005), **Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management**, *Journal of Knowledge Management Practice*, No.6, pp.1-25.
- Christopoulou, A., Skourlas, Ch., Belsis, P., (2014), **Sharing Knowledge and Integrated Information in Therapeutic Radiological Physics**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.147, pp.313-320.
- Cristina,T., (2009), **Critical factors to Knowledge Management factors to knowledge implementation**, *The International Conference on Economics and Administration*, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA – FAA Bucharest, pp.816-823.
- DeWitt, D., Alias, N., Siraj, S., (2014), **Wikis for Collaborative Learning: A Case Study of Knowledge Management and Satisfaction among Teacher Trainees in Malaysia**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.141, pp.894-898.
- Duran, C., Çetindere, A., Şahan, Ö., (2014), **An Analysis on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management: The Case of Eskişehir,** *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, No.109, pp.65-77.
- Engsbo, M., Sandhu, M., (2007), **Emerging E-Communication Technologies and Their Usage in Project-Based Organizations**, *management*, Vol.2, No.4, pp.285–301.
- Fillis, I., Wagner, B., (2005), **E-business Development An Exploratory Investigation of the Small Firm**, *International Small Business Journal*, Vol. 23, No.6, pp.604–634.
- Gholami, M., Asli, M., Shirkouhi, S., Noruzy, A., (2013), **Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study**, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol.10, No.2, pp 205-216.
- Gong, L., Zhang, X., (2014), **Study of the Game Theory Analysis and Incentive Mechanism of Inter-organizational Knowledge Sharing in Cooperative R&D**, *IERI Procedia*, No.10, pp.266-273.

- Gressgård, L., (2014), **Knowledge Management and Safety Compliance in a High-Risk Distributed Organizational System,** *Safety and Health at Work*, Vol.5, No.2, pp.53-59.
- Hamidi, M., Aziz, A., Sin, N., Woods, P., (2012), **Knowledge Management Infrastructure: Preliminary Evidences of Malaysian Banking Practice**, *In 6th Knowledge Management International Conference (KMICe) Johor Bahru*, Malaysia: Universiti Utara Malaysia, pp.4-6.
- Handzic, M., (2006), **Knowledge Management in SMEs Practical guidelines**, *CACCI Journal*, No.1, pp.1-11.
- Haslinda, A., Sarinah, A., (2009), **A Review of Knowledge Management Models**, *The Journal of International Social Research*, Vol.2, No.9, pp.187-198.
- Heaidari, M., Moghimi, M., Khanifar, H., (2011), **The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran**, *British Journal of Science* 54, Vol.1, No.2, pp.54-75.
- Hollingsworth, D., (1995), **The Workflow Reference Model**, *Workflow Management Coalition (WFMC*), Vol.1, No.1, pp.1-55.
- Huang, L., Lai, Ch., (2012), **An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling**, *Technology management*, No.40, pp.24-30.
- Iizuka, K., Iizuka, Y., Suematsu, Ch., (2013), **E-Business Process Modeling No.s: From the Viewpoint of Inter-organizational Process Efficiency and Information Sharing**, *Procedia Computer Science*, No.22, pp.820-827.
- Janita, I., Chong, W., (2013**), Barriers of B2B e-Business Adoption in Indonesian SMEs: A Literature Analysis,** *Procedia Computer Science*, No.17, pp.571-578.
- Kanagasabapathy, K., Radhakrishnan, R., Balasubramanian, S., (2006), **Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System: A Case Study in Process Industry**, Hindustan College of engeneering review, pp.1-13.

- Kasapbasi, M., (2014), **Knowledge Management Integrated Web based Course Tutoring System**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.116, pp.3709-3715.
- Kathiravelu, S., Abu Mansor, N., Ramayah, T., Idris, N., (2014), Why **Organisational Culture Drives Knowledge Sharing,** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.129, pp.119-126.
- Katsanakis, I., Kossyva, D., (2012), **C-Business: A Theoretical Framework for the implementation of Co-opetition Strategy in E-Business**, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, No.58, pp.259-268.
- Kundi, Gh., Bahadar,Sh., (2007)**, eBusiness in Pakistan: Opportunities and Threats**, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol.12, No.3, pp.1-23.
- Kuzu, Ö., Özilha, D., (2014), **The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.109, pp.1370-1374.
- Lai, Y., (2013), **The Moderating Effect of Organizational Structure in Knowledge Management for International Ports in Taiwan,** *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol.2, No.2, pp.240- 46.
- Langenberg, D., Welker, M., (2011), **Knowledge Management in Virtual Communities,** *Community of Knowledge*, Vol.3, No.1, pp.13-19.
- Lapiņa, I., Maurāne, G., Stariņeca, O., (2014), **Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.110, pp.577-586.
- Lashkary, M., Matin, E., Kashani, B., Kasraei, K., (2012), **Investigating the Knowledge Management Implementation in Distance Education System in Iran**, *Information and Knowledge Management,* Vol.2, No.7, pp.61-69.
- Lee, K., Lee, S., Kang, I., (2005), **KMPI: Measuring knowledge management performance**, *Information and Management*, Vol.42, No.3, pp.469–482 .

– Lee, Y., Lee, S., (2007), **Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach**, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing,* Vol.17, No.1, pp.21-41.
– Lin, Y., Lin, L., (2006), **Critical Success Factors for Knowledge Management Studies in Construction**, *poceedings of the 23rd ISARC,* October 3-5, 2006, Tokyo, Japan, pp.768-772.
– Lin,H., Lee,G., (2005), **Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption**, *Management Decision*, Vol.43, No. 2, pp.171-188.
– Maguire, S., Koh, S., Magrys, A., (2007), **The adoption of e-business and knowledge management in SMEs**, *Benchmarking: An International Journal,* Vol.14, No.1, pp.37-58.
– Malhotra, B., (2014), **E-Business: No.s & Challenges in Indian Perspective,** *Global Journal of Business Management and Information Technology,* Vol.4, No.1, pp.11-16.
– Malhotra, Y., (2000), **Knowledge management for e-business performance: advancing information strategy to `internet time'**, *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol.16, No.4, pp.5-16.
Mathi, K., (2004), **Key Success Factors for Knowledge Management**, *Unpublished Master thesis MBA*, internationales hochschulinstitut lindau,university of applied sciences/ fh kempten, Germany, 102pp.
– Megdadi, Y., Al-Sukkar, A., Hammouri, M., (2012), **Factors and Benefits of Knowledge Management Practices by SMEs in Irbed District of Jordan: An Empirical Study**, *International Journal of Business and Social Science,* Vol.3, No.16, pp.325-331.
– Mehregan, M., Jamporazmey, M., Hosseinzadeh, M., Kazemi, A., (2012), **An integrated approach of critical success factors (CSFs) and grey relational analysis for ranking KM systems**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* No.41, pp.402-409.
– Mehrez, A., (2013), **Investigating the Role of Knowledge gap in enhancing Software Quality**, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol.3, No.1, pp.125-149.

- Meron˜o-Cerdan, A., Soto-Acosta, P., López-Nicolás, C., (2008), **How do Collaborative Technologies Affect Innovation in SMEs?,** *International Journal of e-Collaboration*, Vol.4, No.4, pp.33-50.
- Meron˜o-Cerdan, A., Soto-Acosta, P., (2007), **External Web content and its influence on organizational performance**, *European Journal of Information Systems*, Vol.16, No.1, pp.66–80.
- Mirbagheri, S., (2014), **A Knowledge Management View of Teaching English as a Foreign Language (TEFL) in General Educational System (GES) of Iran**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* No.136, pp.148-152.
- Mitja, T., (2011), **The Knowledge Management Wheel, Management**, *Knowledge and Learning International Conference*, University of Primorska, Slovenia, pp.131-139.
- Moghaddam, A., Mosakhani, M., Aalabeiki, M., (2013), **A study on relationships between critical success factors of knowledge management and competitive advantage**, *Management Science*, No.3, pp.2915–2922.
- Najjaran, M., Ma'toufi, A., Shirvani, K., Mahalli, A., Kykanloo, R., (2014), **An Investigation into the Relationship between Organizational Infrastructure and Knowledge Management Strategy**, *Journal of Novel Applied Sciences*, Vol.3, No.2, pp.165-177.
- Pawlowski, J., Bick, M., (2012), **The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings,** *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.1, pp.92-108.
- Ping, G., (2011), **Analysis the Application of E-business for the Tourism Enterprises' Performance Evaluation in China,** *Energy Procedia*, No.5, pp.849-854.
- Plessis, M., Boon, J., (2004), **Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African Case Study Findings**, *International Journal of Information Management*, Vol.24, No.1, pp.73-86.

- Rašula, J., Vukšiæ, V., Štemberger, M., (2012), **The Impact of Knowledge Management on organizational Performance**, *Economic and Business Review*, Vol.14, No.2, pp.147-168.
- Raymond, L., Bergeron, F., (2008), **Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: A strategic alignment perspective**, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.5, pp.577 – 595.
- Reiss, M., (2001), **E-business: basics and challenges**, *in: Fritsch D., Spiller R. Eds., Photogrammetric Week '01*, pp.315-328.
- Said, A., Abdullah, H., Uli, J., Mohamed, Z., (2014), **Relationship between Organizational Characteristics and Information Security Knowledge Management Implementation**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.123, pp.433-443.
- Shammout, M., (2013), **The mediating role of knowledge management capacity On the relationship between E-Business adoption intensity and strategic planning effectiveness**, *Unpublished Master Thesis*, Middle East University, Amman, Jordan, 133pp.
- Sharaf, N., (2013), **Search Engine Optimization for E-Business Website**, *Unpublished Master Thesis*, Middle East University, Amman, Jordan, 125pp.
- Sharma, H., Lavania, D., Gupta, N., (2011), **ERP + E-BUSINESS = An emerging relationship**, *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, Vol.2, No.2, pp.1-9.
- Siadat, S., Aryan, S., Mohammadi, F., (2014), **Establishment and Implementation of Knowledge Management (Case Study: Saipa Sales and After Sales Service Organization),** *International Journal of Education and Research*, Vol.2, No.7, pp.249-262.
- Soto-Acosta, P., Meroño-Cerdan, A., (2005), **Examining e-business impact on firm performance through website analysis,** *International Journal of Electronic Business*, Vol.3, No.6, pp.583-598.
- Srivastava, N., Singh, Sh., (2013), **E-Business: Scope and challenges in India**, I*nternational Journal of Business and Management Invention*, Vol.2, No.8, pp.1-8.

- Taghavi, N., Sherafat, A., Kalehbasti, M., (2013), **Developing a Model to Assess the Readiness of Implementing Knowledge Management: Evidence from Yazd Regional Electric Company,** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.11, pp.225-238.
- Tahat, K., (2014), **Knowledge Management: Public Private Participation (PPPs) in the Kingdom of Saudi Arabia: “a Case study in water sector”**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* No.147, pp.527-534.
- Terzieva, M., (2014), **Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience**, *Procedia Technology,* No.16, pp.1086-1095.
- Wiig, K., (1997), **Knowledge Management: An Introduction and Perspective**, *Journal of Knowledge Management,* Vol.1, No.1, pp.6-14.
- Wong, K., Aspinwall, E., (2005), **An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-Management Adoption in the SME Sector,** *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, No.3, pp.64-82.
- Wong, K., (2005), **Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises,** *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 95, No.3, pp.261-279.
- Yazdani, B., Yaghoubi N, Hajiabadi, M., (2011), **Critical Success Factors for Knowledge Management in Organization: An Empirical Assessment,** *European Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol.3, No.1, pp.95-117.
- Yusuf, M., Wanjau, K., (2014), **Factors Affecting implementation of knowledge management pracricies in state corporations in the national treasury in kenya,** *International Journal of Management Technology*, Vol.2, No.2, pp.9-18.
- Zaim, H., (2008), **Knowledge Management Implementation in IZGAZ**, *Journal of Economic and Social Research*, Vol.8, No.2, pp.1-25.
- Žemaitis, E., (2014), **Knowledge Management in Open Innovation Paradigm Context: High Tech Sector Perspective**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* No.110, pp.164-173.

- Zomorodian, Gh., Rostami, A., Ghaeibnavaz, N., (2011), **A social capital perspective of knowledge management: A philosophical and scientific outlook**, A*frican Journal of Business Management*, Vol.5, No.26, pp.10355-10368.

الملاحق

ملحق ١ الاستبيان- أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الموظف المحترم/ السيدة الموظفة المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " **أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأعمال الإلكترونية- دراسة تطبيقية على قطاع شركات الاتصالات الأردنية**". تهدف هذه الدراسة إلى تفحص عوامل نجاح إدارة المعرفة في الأعمال الإلكترونية، وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك بوضع إشارة ☑ في المكان المناسب، مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتعامل بسرية تامة.

و تفضلوا بقبول فائق الشكر لحسن تعاونكم ومشاركتكم

الباحثة: ديالا خالد الدرادكة

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الأول: معلومات عامّة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلوماتٍ عامة عن الموظف. لذا يُرجى وضع إشارة ☑ أمام رمز الإجابة المناسبة:

النوع الاجتماعي

☐	☐
ذكر	أنثى

العمر

☐	☐	☐	☐
أقل من ٢٥ سنة	٢٥- أقل من ٣٦ سنة	٣٦- أقل من ٤٦ سنة	٤٦ سنة فأكثر

المستوى التعليمي

☐	☐	☐
دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا

سنوات الخبرة

☐	☐	☐
أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١٠سنوات فأكثر

المركز الوظيفي

☐	☐	☐
مدير/ مساعد مدير	رئيس قسم	مرؤوس (بلا مهام إشرافية)

القسم الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

يهدف هذا القسم إلى قياس عوامل نجاح إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية. الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع ☑ في المربع الذي يمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الثقافة التنظيمية					
١.	تقوم الشركة بصياغة أهدافها وفقًا لرؤيتها.	☐	☐	☐	☐	☐
٢.	تحرص الشركة على تطوير فلسفة العمل الجماعي.	☐	☐	☐	☐	☐
٣.	تعمل الشركة على تبادل الأفكار بين جميع العاملين فيها.	☐	☐	☐	☐	☐
٤.	تعمل الشركة على تعزيز الثقة بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
٥.	تحرص الشركة على التزام جميع العاملين بقيمها المشتركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٦.	تحفز الشركة العاملين الذين يبدعون في طرح أفكار جديدة للعمل.	☐	☐	☐	☐	☐
٧.	تعترف الشركة بالأخطاء عند وقوعها وتعمل على تصحيحها.	☐	☐	☐	☐	☐
	القيادة					
٨.	تعمل إدارة الشركة على تطوير قدرات العاملين باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٩.	تعتبر إدارة الشركة قدوة إيجابية للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠.	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
١١.	تفوض إدارة الشركة صلاحياتها للعاملين حسب الموقف.	☐	☐	☐	☐	☐
١٢.	توزع إدارة الشركة الحوافز على العاملين بعدالة.	☐	☐	☐	☐	☐
	الهيكل التنظيمي					
١٣.	توفر الشركة وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة.	☐	☐	☐	☐	☐
١٤.	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
١٥.	يسهل الهيكل التنظيمي التعاون بين العاملين في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

١٦.	يسرع الهيكل التنظيمي عملية تبادل المعلومات والاتصالات.	☐	☐	☐	☐	☐
١٧.	يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيرات البيئية.	☐	☐	☐	☐	☐
١٨.	يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الأفقية بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات					
١٩.	تحدث الشركة أجهزة الحواسيب فيها باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠.	تحرص الشركة على تطوير برمجياتها باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٢١.	توفر الشركة أحدث قواعد البيانات الخاصة بأنشطتها.	☐	☐	☐	☐	☐
	مقاييس المعرفة					
٢٢.	تحرص الشركة على تقييم معرفة العاملين (بالعملاء على سبيل المثال).	☐	☐	☐	☐	☐
٢٣.	يوجد تدفق مستمر من الأفكار الجديدة في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤.	توفر الشركة التدريب المستمر لتطوير العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٥.	يأخذ العاملون على عاتقهم إدخال التحسينات المستمرة للشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٦.	تحرص الشركة على نقل الأفكار والطرق الجديدة في العمل إلى جميع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الأعمال الإلكترونية

يهدف هذا القسم إلى قياس الأعمال الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية. الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع ☑ في المربع الذي يمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	المعلومات الإلكترونية					
٢٧.	تعالج الشركة البيانات الحاسوبية أولًا بأول باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٨.	يسهم استخدام التكنولوجيا في تحويل البيانات إلى معلومات تتعلق بالأنشطة المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٩.	تحرص الشركة على معالجة المعلومات باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٠.	تحصل الشركة على المعرفة من خلال البيانات والمعلومات المعالجة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣١.	توفر تكنولوجيا الأعمال المعلومات للمستخدمين النهائيين.	☐	☐	☐	☐	☐
	الاتصالات الإلكترونية					
٣٢.	توفر الشركة شبكة الانترنت لجميع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٣.	تكرس الشركة جهودها لاستخدام تكنولوجيا اتصال حديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٤.	تزيد تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة سرعة الأداء في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٥.	تسهم تكنولوجيا الاتصالات في زيادة التنسيق بين الشركة وجميع الأطراف الأخرى المتعاملة معها (العملاء على سبيل المثال).	☐	☐	☐	☐	☐
٣٦.	تسهل تكنولوجيا الاتصالات التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
	تدفق العمل الإلكتروني					
٣٧.	يسهل استخدام تكنولوجيا الأعمال في الشركة تدفق نماذج وإجراءات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٨.	توفر تكنولوجيا الأعمال المستخدمة صورة واضحة حول تدفق العمل في المشاريع والوحدات التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
٣٩.	تسهم تكنولوجيا الأعمال في استمرارية تدفق العمل داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٤٠.	تسهل تكنولوجيا الأعمال عملية خدمة العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐

ملحق ٢ متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

		متغيرات الدراسة	أرقام الفقرات	المصدر المعتمد في القياس							
				(جرادات والمعاني، ٢٠١٤)	(سمير، ٢٠١٣)	(الرقب، ٢٠١١)	(عيسان والعاني، ٢٠٠٨)	(Al-Oqaily, 2014)	(Bun, 2014)	(Heaidari, 2011)	(Mathi, 2004)
١.	عوامل نجاح إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	١				✓			✓	
			٢		✓		✓		✓	✓	
			٣	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			٤		✓		✓			✓	
			٥	✓		✓					
			٦	✓	✓	✓					✓
			٧			✓		✓	✓		✓
٢.		القيادة التنظيمية	٨		✓						✓
			٩		✓		✓			✓	
			١٠		✓	✓	✓		✓	✓	
			١١		✓	✓					✓
			١٢			✓			✓		
٣.		الهيكل التنظيمي	١٣	✓							
			١٤	✓		✓	✓		✓		
			١٥			✓	✓		✓		
			١٦				✓				
			١٧			✓					
			١٨	✓		✓	✓				
٤.		البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	١٩	✓	✓	✓	✓		✓		
			٢٠		✓	✓	✓				
			٢١		✓	✓	✓				
٥.		مقاييس المعرفة	٢٢					✓			✓
			٢٣					✓			
			٢٤					✓			✓
			٢٥					✓			
			٢٦								✓

ملحق ٣ قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم	التخصص/ الوظيفة	الجامعة/ مكان العمل
١.	**أ.د مروان النسور**	إدارة وتخطيط عمليات	جامعة البلقاء التطبيقية
٢.	**د. عبير الفاعوري**	نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
٣.	**د. اسعود المحاميد**	نظم معلومات إدارية	جامعة الشـرق الأوسط
٤.	**د.سلوى السامرائي**	نظم معلومات إدارية	جامعة الإسراء الخاصة
٥.	**د. بندر ابو تايه**	إدارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
٦.	**د. اسحق الشعار**	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

Abstract



The Impact of Success Factors of Knowledge Management on E-business - An Applied Study in the Jordanian Telecommunications Companies

Prepared by

Diala Khaled Al Daradkeh

Supervised by

Dr. Muhammad Abu Romman

Assistant Professor

The aim of this study was to investigate the impact of success factors of Knowledge Management (Organizational Culture, Administrative leadership, Organizational Structure, IT Infrastructure, and Measurements) on E-business (E-information, E-communications, and E-work flow). The population of this study consisted of all employees in Jordanian telecommunications companies (Umniah, Orange, and Zain) agreed to participate in this study. Out of the (240) distributed questionnaires, (191) were returned and (188) were found suitable for statistical analysis and formed the final sample for the current study by actual response rate of (78.3%). The study employed the descriptive analytical approach and proposed a positive effect of the success factors of knowledge management on E- business in the Jordanian telecommunications companies.

The results obtained by this study showed recognition of the success factors of knowledge management among employees in the Jordanian telecommunications companies. It showed high levels of organizational culture, IT Infrastructure, and Measurements, While variables of Adminstrative leadership and organizational structure. It showed a high level of E-business applied in the Jordanian telecommunications companies.

The results revealed a positive effect of the success factors of knowledge Management on E-business. The success factors of Knowledge management explained (65.7%) of the variation in E-business.

The results revealed that among the Success factors of knowledge management, IT Infrastructure and Organizational culture had only effects on E-information. The study showed that variable IT Infrastructure ranked first in affecting E-communications, followed by organizational culture, then organizational structure, while administrative leadership and Measurements had no effects. Finaly, the result showed IT Infrastructure most influential in the E-workflow, followed by organizational structure, organizational culture, administrative leadership respectively, by descending rank.

On the basis of the results, the study recommended that attention to realize workers of importance of success factor of knowledge management, due to its impact on E-business, by maintaining the level of organizational culture, and raise the level of aware of managers to importance of success of knowledge management and its impact on E-business, develop the capacity of emplyees, establishing of special administrative unit factors, concerned with the management of knowledge and organize their operations, in addition to, the adoption of a successful organizational structures increase the level of knowledge, as well as to the need for the development and promotion of E-business in the Jordanian telecommunications companies, through attention to IT infrastructure, and provide new E-workflow systems. Finally, the study recommended researchers to examine the effect of success factors of Knowledge management on E-business in different setting and with other organizational outcomes.

Key words: Success factors of knowledge management, E-business, Telecommunications Companies, Jordan.